



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV MANAGEMENTU**

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**VYUŽITÍ CONTROLLINGU V PODNIKU**

APPLICATION OF MANAGEMENT CONTROL SYSTEM IN A BUSINESS

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

MASTER'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

**Bc. Kateřina Špicarová**

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

**doc. Ing. Ondřej Žižlavský, Ph.D.**

**BRNO 2021**

# Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu  
Studentka: **Bc. Kateřina Špicarová**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku  
Vedoucí práce: **doc. Ing. Ondřej Žižlavský, Ph.D.**  
Akademický rok: 2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

## Využití controllingu v podniku

### Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce: Controlling a jeho využití při řízení podniku

Analýza současného stavu

Vlastní návrhy řešení a jejich přínos

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

### Cíle, kterých má být dosaženo:

Studentka posoudí dosavadní stav controllingu ve zvoleném podniku. Na základě této analýzy navrhne opatření k lepšímu využívání controllingu jako podsystému řízení daného podniku podporujícího dosažení dlouhodobé a úspěšné existence podniku.

### Základní literární prameny:

ESCHENBACH, Rolf a Helmut SILLER. Profesionální controlling: koncepce a nástroje. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2012. 381 s. ISBN 978-80-7357-918-0.

HORVÁTH & PARTNERS. Nová koncepce controllingu: cesta k účinnému controllingu. 1. české vyd. Praha: Profess Consulting, 2004. 288 s. ISBN 80-7259-002-2.

KRÁL, Bohumil. Manažerské účetnictví. 4. rozšířené a aktualizované vyd. Praha: Management Press, 2018. 791 s. ISBN 978-80-7261-568-1.

VOLLMUTH, Hilmar J. Nástroje controllingu od A do Z. 2. vyd. Praha: Profess Consulting, 2004. 357 s. ISBN 80-7259-032-4.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

---

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Diplomová práce se zaměřuje na využití controllingu v podniku a to převážně na plánování a analýzu odchylek. V teoretické první části budou popsány základní charakteristiky a pojmy, které budou následně využity v analytické části. V této části bude popsána společnost Honeywell s.r.o., kde bude analyzován její stav a metody plánování nákladů. Autorka pracuje v oddělení controllingu a přímo se podílí na procesu plánování a kontroly. Dále budou analyzovány a interpretovány odchylky na základě skutečných hodnot, které se provádějí v MS Excel. V návrhové části budou navrženy možná opatření, ke zlepšení využití controllingu v podobě implementace nového programu MS Power BI nebo Tableau do controllingového útvaru.

## **Klíčová slova**

Controlling, controller, plánování, nákladový controlling, nákladová střediska, kontrola, analýza odchylek

## **Abstract**

The master's thesis is focused on application of Management Control System in company especially on planning and analysis of deviations. In theoretical part of the thesis will be described basic characteristic and terms and will be used continually in the analytical part. In this part Honeywell s.r.o. will be described and analyzed its current situation and methods for planning costs. Then will be analyzed and interpreted deviations based on actual data in MS Excel. In the proposal part will be propose actions to improve the current situation in the form of implemetation new program MS Power BI or Tableau into controlling team.

## **Key words**

Management Control System, controller, planning, management control system of costs, cost centers, control, analysis of deviations.

### **Bibliografická citace**

ŠPICAROVÁ, Kateřina. *Využití controllingu v podniku* [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-05-12]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/135050>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Ondřej Žižlavský.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva ( ve smyslu zákona č.121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne

.....

Kateřina Špicarová

## **Poděkování**

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucímu své diplomové práce doc. Ing. Ondřeji Žižlavskému, Ph.D. za odborné rady a cenné připomínky, které přispěly k vypracování této diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat kolegům z vybraného podniku za spolupráci, poskytnutí informací a umožnění napsat tuto diplomovou práci.

# OBSAH

ÚVOD.....	1
1 CÍL A METODIKA PRÁCE.....	2
1 TEORETICKÉ POZNATKY .....	3
1.1 Vznik a vývoj controllingu.....	3
1.2 Koncepce controllingu .....	4
1.2.1 Cíle.....	4
1.2.2 Funkce a úkoly .....	5
1.2.3 Controller .....	7
1.2.4 Reporting .....	9
1.2.5 MS Excel jako nástroj controllingu .....	10
1.3 Začlenění controllingu do podniku .....	11
1.3.1 Štábní pozice v podniku.....	12
1.3.2 Liniová pozice v podniku .....	12
1.4 Druhy controllingu .....	13
1.4.1 Operativní controlling.....	13
1.4.2 Strategický controlling.....	13
1.4.3 Finanční controlling.....	14
1.4.4 Nákladový controlling .....	15
1.5 Plánování.....	15
1.5.1 Operativní podnikové plánování.....	16
1.5.2 Finanční plán.....	16



1.6	Kontrola.....	17
1.6.1	Analýza odchylek .....	18
1.7	Controlling nákladů.....	21
1.7.1	Druhové členění nákladů .....	21
1.7.2	Účelové členění nákladů .....	22
1.7.3	Kalkulační členění nákladů.....	22
1.7.4	Náklady z hlediska závislosti na objemu výkonů.....	22
2	PRAKTICKÁ ČÁST .....	24
2.1	Historie a představení společnosti Honeywell Inc. ....	24
2.2	Představení Honeywell spol. s.r.o. ....	25
2.3	Zaměstnanci společnosti .....	26
2.4	Klíčové technologie vyvinuté v ČR .....	26
2.5	Udělené ceny .....	27
2.6	Začlenění controllingu ve společnosti.....	28
2.7	Nákladový controlling.....	30
2.7.1	Nákladová střediska .....	30
2.7.2	Druhy nákladových středisek.....	30
2.8	Nákladový controlling.....	31
2.8.1	Horizontální analýza .....	31
2.8.2	Vertikální analýza .....	33
2.8.3	Členění nákladů .....	35
2.8.4	Tvorba rozpočtu .....	37

2.8.5	Finanční plán.....	37
2.8.6	Analýza a interpretace odchylek.....	43
3	NÁVRH OPATŘENÍ A JEJICH PŘÍNOSY .....	52
3.1	Automatizace procesu plánování .....	52
3.2	Kritéria úspěchu a rizika automatizace .....	53
3.3	Podmínky a omezení automatizace .....	54
3.4	Účel a výhody .....	54
3.5	Možnosti a alternativy .....	55
3.6	Struktura úkolů.....	56
3.7	Náklady .....	57
3.8	Zpětná vazba od společnosti .....	58
	ZÁVĚR .....	59
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	60
	SEZNAM TABULEK .....	63
	SEZNAM GRAFŮ .....	64
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	65
	SEZNAM SCHÉMAT .....	66
	SEZNAM PŘÍLOH.....	67

# ÚVOD

Controlling v dnešním pojetí je skoro nezbytnou součástí každé fungující společnosti. Podnikatelské prostředí se neustále vyvíjí a inovuje a stále více společností začleňuje controlling mezi součást řídicího procesu ve firmě. Controlling se stává podporou pro řízení a usnadnění rozhodování managementu a stává se tak jeho nezbytnou součástí.

Cílem této diplomové práce je zhodnocení současného stavu podniku a využití controllingu ve vybraném podniku. Dále pak srovnání plánu se skutečností a analýzy vzniklých odchylek a návrhu možného řešení do budoucna na eliminaci těchto odchylek.

Práce bude rozdělena na tři části. První část bude věnována teorii a charakteristice controllingu. Od historického vývoje ve světě, ale i v České republice, kde je controlling relativně mladý. Po začlenění controllingu do podniku, přes druhy controllingu jako operativní, strategický, finanční a nákladový, který je stěžejní pro tuto práci. Dále pak vysvětlení pojmů jako plánování, kontrola a analýza odchylek.

Druhá část se bude věnovat analytické práci. Bude představena firma Honeywell s.r.o., její základní charakteristika, organizační struktura podniku a postavení na trhu. V rámci začlenění controllingu do společnosti bude představeno využití controllingu v praxi této firmy. Následně budou zobrazeny plánované náklady, srovnání se skutečnými hodnotami a provedena analýza odchylek. Závěrem této analytické části bude souhrnná analýza a interpretace odchylek.

Poslední třetí část bude věnována návrhové části. Z výsledků vyplývajících z analytické části bude navržen nový systém finančního plánování nákladů a jeho kroky k následné implementaci. Budou stanoveny kritéria úspěchu, možná rizika, podmínky a omezení navrženého systému, výhody, možné alternativy, finanční zdroje potřebné pro implementaci návrhu, struktura úkolů, harmonogram a v neposlední řadě také zpětná vazba od společnosti.

# 1 CÍL A METODIKA PRÁCE

Pro diplomovou práci byla vybrána korporátní společnost Honeywell spol. s.r.o., zabývající se výzkumem a vývojem nových nebo stálých produktů z různých odvětví průmyslu - chytré řešení domácnosti, bezpečnost při práci, leteckví a mnohé další.

Zdroje dat pro diplomovou práci pocházejí z interních zdrojů firmy, která mi byla poskytnuta a dále budou data upravena, aby nedošlo k porušení důvěrnosti informací a data nemohla být dále zneužita. Dalším zdrojem jsou veřejně dostupné informace ať už o společnosti nebo odborná literatura, potřebná pro vypracování teoretické části.

Hlavním úkolem je vyhodnocení dosavadního fungování nákladového controllingu, plánování a provedení analýzy odchylek a následně pak vytvoření návrhu na zlepšení aktuální situace.

## **Mezi dílčí cíle je dále potřeba vypracovat:**

- teoretickou část, která bude podložena odbornou literaturou, bude vysvětlovat základní pojmy jako je význam controllingu, controller, plánování, nákladový controlling a analýza odchylek. Tato část bude stěžejní pro praktickou část, která se bude opírat o teoretické poznatky nabitě v této kapitole.
- Analýza současného stavu společnosti
- Porovnání finančního plánu se skutečnými hodnotami
- Vyhodnocení skutečného stavu
- Provedení analýzy odchylek
- Návržení zlepšení finančního plánování, který bude eliminovat nežádoucí odchylky
- Vyhodnocení návrhové části

## **Metodika vypracování práce:**

Teoretická část se opírá o dostupnou odbornou literaturu. V diplomové práci bude použita kvalitativní metoda výzkumu, vyhodnocení silných a slabých stránek, indukce a dedukce.

Byla zvolena firma, která controlling využívá v praxi, a díky možným konzultacím s finančním superviselem a finančním ředitelem, a také osobním zkušenostem, jsou k dispozici data a informace o fungování controllingového týmu.

# 1 TEORETICKÉ POZNATKY

Vysvětlit podstatu controllingu jednou definicí zcela nelze. Každý odborník v této problematice má svou vlastní definici a vlastní chápání controllingu jako takového. Všichni dohromady se shodují na společných rysech, ale i přesto, má každý odlišný názor. Například známý Rolf Eschenbach ve své knize Controllingu uvádí: „*Controlling doplňuje a integruje management jak v koncepčním, funkcionálním a institucionálním smyslu, tak i v personálním smyslu (při vytvoření vlastních míst controllerů). Controllingová filozofie (software) a infrastruktura controllingu (hardware) jsou sloupy doplnění řízení. S jejich pomocí bude možné dostat pod kontrolu komplexnost řízení podniku*“ (Eschenbach, 2000, s. 76). V publikaci od autorů Vollmutha a Vysušila je definice následovná: „*Controlling je speciální činnost využívaná při řízení podniku zaměřeného na tvorbu zisku. Využívá systému pravidel, který napomáhá dosažení podnikových cílů, zabraňuje překvapením a včas upozorňuje na nebezpečí vyžadující příslušná opatření v řízení podniku*“ (Vollmuth, Vysušil, 1998). Můžeme si povšimnout, že každý z autorů popisuje controlling trochu jinak. Podle Foltínové-Kalafutové (1998, s.7) controlling můžeme chápat také jako kontinuální proces, který je zaměřený na ekonomické ovládnutí podniku prostřednictvím ekonomických informací. Je to neustálá podpora řízení podniku. A podle Nesterak-Bobákové (2003, s.10) můžeme controlling rozdělit do 4 základních bodů:

- Porovnání požadovaného stavu se stavem skutečným,
- systém vzájemně propojených předsevzetí, zásad, metod a technik sloužících vnitropodnikovému řízení k dosažení určeného cíle,
- proces umožňující realizaci cílů pomocí plánování, plánování kontroly a zpracování informací na podporu rozhodování.

## 1.1 Vznik a vývoj controllingu

U vzniku controllingu můžeme uvést dva významné body, které se považují za vznik controllingu. Prvním bodem byl vznik pozice controller v americké železniční společnosti Acheson, Topeka & Santa Fé Railway System. Dalším bodem v roce 1892, kdy vznikla také pozice controllera ve společnosti General Electric Company, kde již tato pozice nebyla jen finanční, ale i zlepšování nákladového účetnictví, sledování plánovaných a skutečných nákladů a určování odchylek.

K největšímu vývoji došlo v období hospodářské krize, kdy se zvýšily požadavky na plánování nákladů, účetnictví a řízení nákladů. V této době se pozice controllera stala již běžnou součástí podniků. V roce 1931 pak vznikla organizace Controller Institute of America, která sjednotila požadavky na pozici controllera a jeho úkoly.

V Evropě se controlling začal rozvíjet po 2. světové válce a to vzhledem k velkému přílivu zahraničních investic. V české republice pak považujeme za zakladatele nebo průkopníka Tomáše Baťu, kde bylo hlavním úkolem controllingu plánování. Další podniky, které začaly controlling využívat byly podniky jako Škoda Auto a Zbrojovka Brno.

## **1.2 Koncepce controllingu**

Pojetí celého controllingu vytvářejí cíle a funkce, které budou dále popsány. Velmi často se nesprávně controlling srovnává s kontrolou. Českým synonymem pojmu to control je tzv. Ekonomické řízení. (Hermann, Lazar, 1999)

Podle Horváth & Partners (2004) jde o koncepci řízení zaměřenou na výsledek, která převyšuje hranici funkcí a koordinuje plánování, kontrolu a informační toky. Ohledně koncepcí controllingu napsali Becker, Baltzer a Ulrich (2014, s. 6), že jsou definovány jako: „*základní a komplexní porozumění controllingu, což zahrnuje všechny relevantní aspekty jako filosofie, cíle, funkce, předmět a úlohy controllingu, nositele úkolů, používané techniky a IT nástroje a samozřejmě procesy. Požadavky, které mají controllingové koncepce splňovat, jsou jasně definovaný problém, který potřebuje řešení, teoretický základ a nakonec ověření úspěšné implementace v praxi.*“

### **1.2.1 Cíle**

Podle Rolfa Eschenbacha (2012, s.81) můžeme rozdělit cíle na přímé nebo – li bezprostřední a nepřímé neboli zprostředkované.

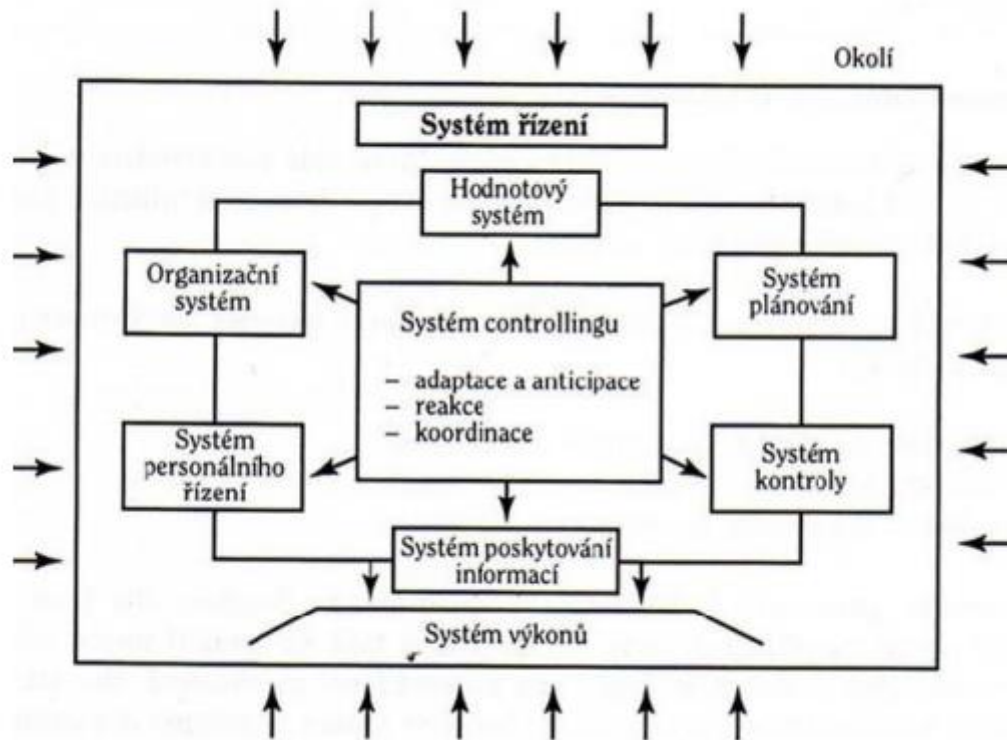
Mezi bezprostřední cíle řadíme:

- Anticipace a adaptace – zpracování podkladů z minulých období (adaptace) a využití pro budoucí období (anticipace),
- reakce – včasná reakce na vzniklou situaci zajišťuje implementace informačního a kontrolního systému, který poskytuje data vztahující se na porovnání plánu a skutečnosti,

- koordinace – základem je soulad podnikových systémů a podsystémů. (Eschenbach, 2012)

V následujícím obrázku můžeme vidět již zmíněné cíle a vnitřní systémy firmy.

Obrázek 1: Cíle controllingu



Zdroj: Eschenbach, 2004, s.94

Nepřímé neboli zprostředkované cíle jsou takové, které controlling podporuje, ale neúčastní se jich přímo a neřídí je. Spadají sem například zaměstnanci, okolí podniku a investoři.

Dále můžeme tyto cíle rozdělit do dvou skupin a to operativní a strategické cíle. Operativní cíle mají kratší časový horizont a zaměřuje se na solventnost a likviditu. Strategické cíle jsou spojeny se strategií organizace tedy podíl na trhu, návratnost investic, inovační technologie a celkový růst podniku. (Eschenbach, 2012)

### 1.2.2 Funkce a úkoly

Z hlavních funkcí řízení podniku – plánování, rozhodování, koordinace, motivace, kontrola lze odvodit podle rolfa Eschenbacha (2004) tři hlavní funkce controllingu:

1. Koordinace – má představovat sladění systému k dosažení vytyčených cílů

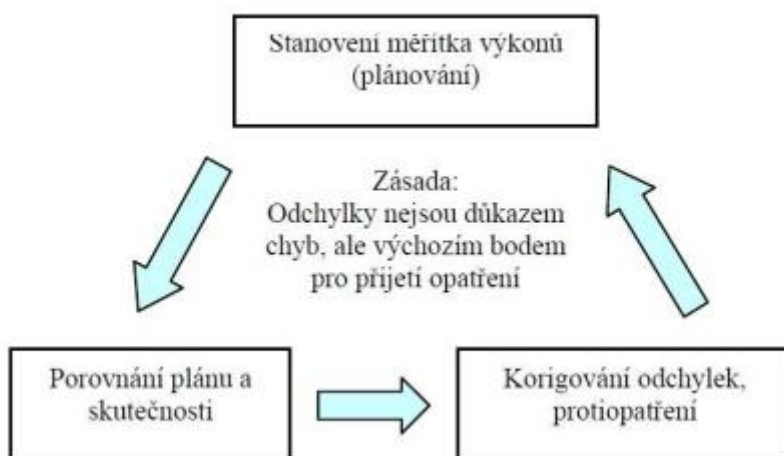
2. Inovace – neustálá snaha o inovaci
3. Informace – Sbírání, analýza a vyhodnocení dat, na jejichž základě

Wöhe a Kislinegrová ve své knize úvod do podnikového hospodářství uvádějí následující funkce controllingu:

- Přizpůsobovací a inovační funkce
- Směřování k cílům
- Servisní a podpůrné funkce

Controlling má dva základní úkoly, jimiž jsou plánování a kontrola. Měl by zajišťovat hladký průběh činností, kdy se začíná plánováním a následně při dosažení určitých hodnot a porovnávání s plánem dochází ke kontrole, a pak znovu k plánování. (Horváth & Partners, 2004)

Obrázek 2: Úkoly controllingu



Zdroj: Horváth & Partners, 2004

Svaz controllerů „Financial Executives Institute“ v roce 1962 vydal 7 základních úkolů controllingu:

1. Plánování
2. Výkaznictví a rozbor
3. Hodnocení a poradenství
4. Daňové záležitosti
5. Výkaznictví pro státní účely



6. Ochrana majetku

7. Národohospodářské výzkumy (Konečný a Režňáková, 2000)

### 1.2.3 Controller

Osobnost controllera má nemalý význam při definování controllingu. Patří sem jeho odborné kompetence, předpoklady, požadavky a další vlastnosti potřebné pro vykonávání této funkce. Podle Horváth & Partners (2004) controller zajišťuje, aby koordinoval dílčí plány a organizaci celého procesu plánování. Oddělení managementu má provádět plánování a kontrolu zaměřenou na výsledek podniku a pro tuto činnost zajišťovat potřebné informace. Povinnosti a odpovědnost controllera jsou vymezeny díky mezinárodnímu sdružení controllingu.

Podle IGC (International Group of Controlling) jsou controlleri spoluzodpovědní za dosažení cílů a to následovně:

- Musejí dohlížet na průhlednost strategie, financí a procesu;
- dohlíží na sladění dílčích cílů a dílčích plánů, vytvářejí výkaznictví, které přesahuje rámec organizace a je zaměřené na budoucnost;
- moderují a tvoří proces řízení hledání cíle, plánování a řízení takovým způsobem, aby každý, kdo může rozhodovat mohl cíleně jednat;
- zabezpečují služby potřebné pro zajištění provoně hospodářských dat a informací;
- v neposlední řadě vytvářejí a následně udržují systémy controllingu. (Horváth & Partners, 2004)

V následujícím obrázku je přehled vlastností a schopností controllera. Je to samozřejmě obecný přehled, který musí být samozřejmě vždy upraven dle konkrétní pozice, a také záleží na samotném podniku, jeho smýšlení, pole působnosti a okolí. Tyto vlastnosti a schopnosti nemůžeme brát jako nějaké striktní vymezení. Níže si uvedeme obecné zásady pozice controllera, které by měl každý controller představovat.

Obrázek 3: Vlastnosti a schopnosti controllera

Vlastnosti a schopnosti controllera:				
<u>Osobnostní předpoklady</u>	<u>Sociální a komunikační kompetence</u>	<u>Metody kompetencí</u>	<u>Odborné znalosti podnikové ekonomiky</u>	<u>Obchodní znalosti</u>
etika, morální jednání	schopnost komunikace, jednání	techniky analýzy a rozhodování	všestraný pohled	znalost podniku
analytické myšlení	schopnost týmové práce	technika komunikace	interní a externí účetnictví	znalost obchodního modelu, procesů
kritické myšlení, schopnost sebekritiky	síla při prosazování	technika prezentace	etika managementu	znalost okolí podniku
schopnost přijímat nepříjemnosti	důvěryhodnost, spolehlivost	organizační schopnosti	strategické řízení podniku	jazykové znalosti
iniciativní jednání		projektový management	plánování, rozpočtování	geografické znalosti
přesnost, pečlivost		informační management	posouzení investic	
kreativita			hodnotové ocenění podniku	
ochota učit se			podniková ekonomika	
interdisciplinární a komplexní úhel pohledu			výkaznictví	
radost z úspěchu vlastního i druhých			informační a komunikační systémy	
			kontrola	

Zdroj: Eschenbach a Siller, 2012, s.55

Podle Eschenbacha a Sillera (2012, s.41) jsou obecné zásady následující:

- **Zásada hnací a brzdící síly** – controlling má funkci odborného oponenta a funkci zpětné vazby v procesu rozhodování managementu – tzn. hnací a brzdící síla,
- **zásada objektivity** – používání ověřených znalostí, metod a zdrojů, zaměření na transparentnost a nezájatost údajů a dat,
- **zásada včasného jednání** – rozpoznání možných hrozeb, ale i příležitostí, silných a slabých stránek podniku, proaktivní jednání pro předložení včasného řešení, zaměření na prevenci a přípravu,
- **zásada rovnováhy** mezi normativním, strategickým a operativním controllingem – kontrola vlivu rozhodnutí na strategické a normativní úrovni,
- **zásada dokumentace** – potřeba zaznamenávat a uchovávat všechny postupy, výpočty, rozborů pro možné pozdější potřeby.

Následující obrázek znázorňuje rozdíl mezi manažerem a controllerem podniku. Lze vidět, že některé činnosti a odpovědnosti jsou společné, nicméně stále jde o dvě rozdílné pozice.

Obrázek 4: Odpovědnosti manažera a controllera



Zdroj: Horváth, 2011, s.17

#### 1.2.4 Reporting

Reporting je nedílnou součástí controllingu. Lze ho definovat například takto: „*Reporting představuje komplexní systém vnitropodnikových výkazů a zpráv, které syntetizují informace pro řízení podniku jako celku i jeho základních organizačních jednotek.*“ (Šoljaková, Fibírová, 2010, s.10)

Hlavním úkolem reportingu je získávání aktuální informací jak interních, tak externích, které zobrazují vývoj podniku, potřebných pro rozhodování. Tyto informace jsou dále sdíleny formou informačních zpráv – reportů. (Mikovcová, 2007) Slouží jako nástroj pro rozhodování a jako nástroj vrcholového řízení.

Mezi úkoly reportingu jsou zařazeny:

- Stanovení a analýza odchylek plánu od skutečnosti a budoucnosti, možnost kontroly,
- podpora strategických cílů,
- vyhodnocení skutečností přijatých opatření,
- pomoc při rozhodování o změně,
- možnost delegování opatření na jiné pracovníky. (Mikovcová, 2007)

Za správnost a ověřenost podaných informací je zodpovědný controller. Jeho úkoly pro reporting jsou sběr informací, zpracování, analýza, vyhodnocení a sestavení reportu. O reportu se dá jednat jako o souhrnném obrázku, ve kterém jsou informace a výsledky hospodaření celé

společnosti, kam patří i analýzy odchylek. A nebo reportu dílčím, který se člení na jednotlivé divize nebo úseky, případně projekty. (Šoljaková, Fibírová, 2010).

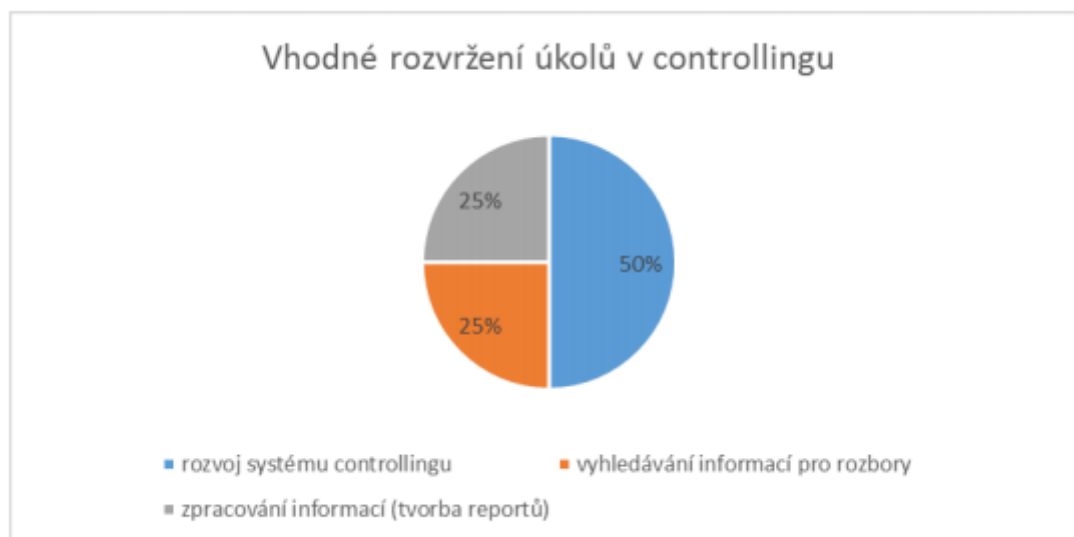
Reporty se podle pravidelnosti mohou dělit na:

- Standardní – tyto reporty vznikají pravidelně, jsou stejně strukturované, vedoucí pracovník je zvyklý dostávat stejný report každý týden, měsíc, čtvrtletí nebo rok;
- mimořádný – tyto reporty jsou z hlediska času nárazové, většinou se vypracovávají na požádání. (Šoljaková, Fibírová, 2010)

### 1.2.5 MS Excel jako nástroj controllingu

Tato kapitola se zabývá využíváním programu MS Excel jako nástroj controllingu. Tento program se stal nepostradatelným pro většinu analytiků a controllerů. Pracují s ním na denní bázi a provádějí v něm veškeré analýzy. Pokud tedy controller využívá dostupné nástroje programu, ušetří tím výrazně spoustu času, který může věnovat dalším controllingovým činnostem. Následující graf ukáže rozvržení úkolů v rámci controllingu podle Keglera (2013, s.1)

Obrázek 5: Úkoly v controllingu



Zdroj: Kegler, 2013, s.1

MS Excel pomáhá při vyhledávání informací pro rozbor, pokročilou analýzu dat či zpracování informací – tvorbu reportů.

S tímto programem dokáže controller získat všechna potřebná data z informačního systému firmy, dále dokáže propojit několik tabulek, které mají společný parametr. Lze také používat tzv. makra a za pomoci kódu si naprogramovat miniprogram, který dokáže opakovat navržený postup. Díky tomu, může být MS Excel výborný nástroj, který může zabránit chybám, které by se staly manuální prací a ušetří také spoustu času. (Kegler, 2013)

### 1.3 Začlenění controllingu do podniku

Pozice controllera v podniku se může v různých společnostech lišit. Závisí na mnoha faktorech, jak interních, tak externích. Pokud se jedná o interní faktory jsou to zejména:

- Velikost společnosti
- druhy výrobků a služeb,
- technologie ve výrobě,
- vztahy s vlastníky.

Mezi externí faktory začlenění controllingu do podniku patří:

- Hospodářská situace,
- pozice na trhu,
- vývoj konkurence,
- vývoj technologie.

Controlling v podniku můžeme zařadit do hierarchie podniku tímto způsobem:

- **Controlling bez samostatné pozice** – funkce controllera rozdělená mezi pracovníky účetnictví, případně mezi jednotlivé vedoucí pozice, v nejkrajnějším možném způsobu pak spadá na jednatele společnosti. (Horváth & Partners, 2004)
- **controlling se samostatnou pozicí controllera** – zde dochází k zařazení pozice do 1. nebo 2. úrovně a podnik se zabývá, jestli začlení controlling mezi štábní nebo liniovou úroveň. (Žižlavský, 2014)

Nutno podotknout, že rozdělit lze i samotné controllingové oddělení, podle určitých faktorů a individuálních potřeb každé společnosti, jak uvádí Mikovcová (2007):

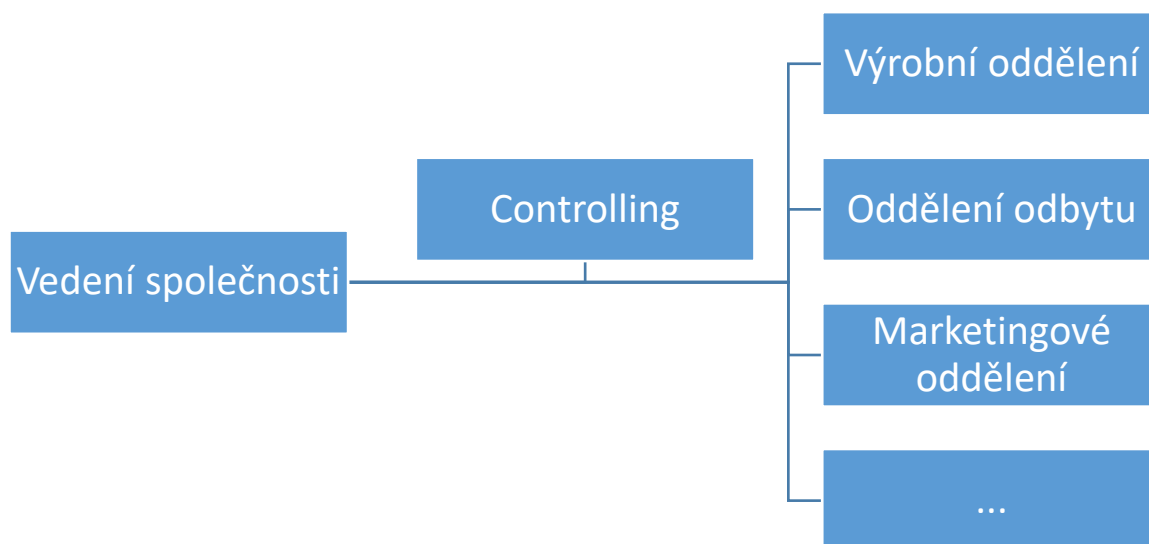
- Podle činností – zde lze zařadit jednotlivé pozice pro plánování, rozpočet, reporting apod.

- podle funkcí – například controllera výroby, logistiky, vědy a výzkumu, a další,
- podle adresáta – typické pro divizní organizace nebo nadnárodní korporace.

### 1.3.1 Štábní pozice v podniku

Ve štábní pozici organizační struktury podniku, je controlling na pozici převážně poradenské, případně připravuje materiály pro rozhodování. V tomto případě nemá kompetence v rozhodování. (Žižlavský, 2014) Controller většinou bývá součástí vedení podniku a jsou vypuštěné některé funkce. Výhodou tohoto uspořádání je nezávislost od ostatních útvarů. (Vollmuth, 2004)

*Schéma 1: Štábní pozice v podniku*

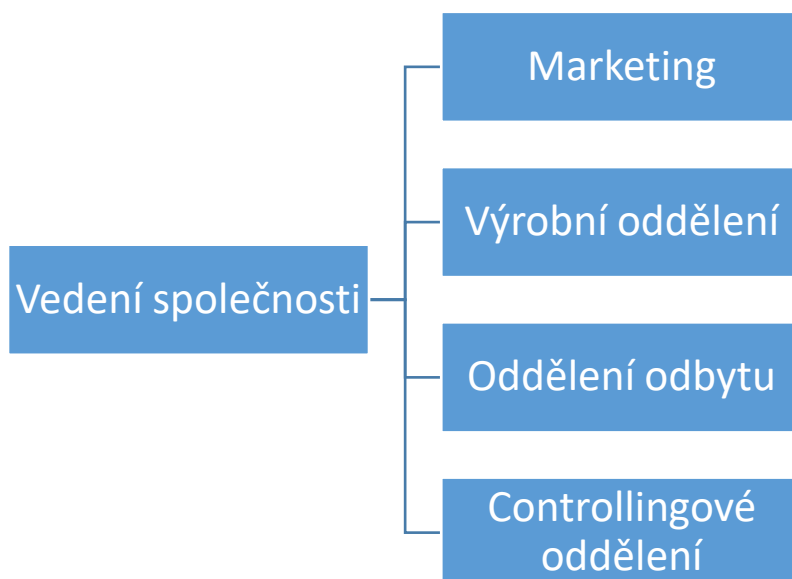


*Zdroj: vlastní zpracování dle Žižlavského, 2014, s.17*

### 1.3.2 Liniová pozice v podniku

V liniové pozici podniku má controllingové oddělení funkci nařizovací. Na rozdíl od štábní pozice, zde controlling má plnou zodpovědnost za rozhodnutí. Lépe může řešit krizové situace. Výhodou je přesné uspořádání vztahů. (Mikovcová, 2007)

Schéma 2: Liniová pozice v podniku



Zdroj: vlastní zpracování podle Žižlavského, 2014, s.18

## 1.4 Druhy controllingu

V controllingu díky vývoji vznikly dva hlavní druhy controllingu. Je to controlling strategický a operativní. (Živelová, 2007) Tyto oblasti jsou navzájem propojené, tudíž nelze v praxi pracovat pouze s jedním druhem.

### 1.4.1 Operativní controlling

Operativní controlling probíhá v krátkodobém časovém úseku, většinou kolem jednoho roku. Hlavním úkolem operativního controllingu je dosažení úspěchu podniku – zaměření na rentabilitu, likviditu, produktivitu a hospodárnost. Porovnává plán se skutečností a vyhodnocuje odchylky a snaží se optimalizovat činnosti v rámci strategie podniku.

Operativní nástroje controllingu by se měli používat a aplikovat pravidelně během roku a zvládnout z časového hlediska co nejdříve. Operativní controlling se zabývá srovnáváním plánovaných a skutečných nebo-li dosažených cílů za účelem zjištění a detekci odchylek v rámci plánovaného období. (Vollmuth, 2004)

### 1.4.2 Strategický controlling

Strategický controlling a jejich nástroje slouží k zjišťování příležitostí a rizik pro podnik v budoucnosti. Časový horizont se pohybuje okolo 4 – 5 let. Mezi strategické cíle patří:

- Vývoj výrobků a služeb,
- výstavba kapacit,
- využití nových technologií,
- školení zaměstnanců,
- dosažení dodatečného kapitálu,
- otevírání nových trhů,
- vylepšení organizace,
- získání tržních podílů,
- nové cesty odbytu. (Vollmuth, 2004, s.209)

Strategický controlling by měl dokázat předem předpovídat problémy a možné odchylky od cíle nebo výsledků tak, aby se nerozšířily do operativní sféry. (Eschenbach, 2004)

Operativní a strategický controlling jsou vzájemně ovlivněny a nelze je od sebe jednoznačně oddělit. (Vollmuth, 2004)

Dále můžeme controlling dělit na další oblasti zaměřené na jednotlivé oblasti. Například finanční nebo nákladový controlling zmíněný níže.

### **1.4.3 Finanční controlling**

Finanční controlling je další z oblastí, na kterou můžeme controlling dělit. Její zaměření je na finanční a kapitálové struktury společnosti a také řízení peněžních toků. Jejím hlavním cílem je zajištění finanční rovnováhy a s tím související likvidita, včasné určení finančního omezení – platební neschopnost a také možných příležitostí.

Úkoly finančního controllingu se provádí podle Freiberga (2006) ve třech základních úrovních:

- Získávání finančních zdrojů,
- správa finančních zdrojů,
- efektivita využití finančních zdrojů, která je ještě rozdělena do 3 fází řízení:
  - fáze plánování – analýzy a prognózy finančních toků; zajištění likvidity
  - fáze realizace – veškeré aktivity, které se týkají realizace plánu
  - fáze kontroly – porovnání plánu se skutečností; analýza odchylek; návrh nápravných opatření.



#### **1.4.4 Nákladový controlling**

Nákladový controlling se zabývá náklady a výnosy a jejich řízením, které mají vliv na výsledek hospodaření vnitropodnikových útvarů i celé společnosti. Hlavním cílem nákladového controllingu je tvorba systému plánování nákladů a vnitropodnikových výnosů, jejich kontrola a optimalizace. Obecným principem lze říci, že aby byl podnik úspěšný, musí dosahovat zisku. A to lze dvěma způsoby:

- Zvyšování výnosů,
- snižování nákladů.

Většinou společnosti volí variantu snižování nákladů, vzhledem k tomu, že zvyšování výnosů je velice náročné a ne vždy je proveditelné. Právě nákladový controlling se při snižování nákladů nejvíce využívá. Zaměřuje se na sestavování rozpočtu nákladů a výnosů a plánovaných, výsledných a cenových kalkulací. Zároveň je jeho úkolem včasné rozpoznání možných rizik a jejich eliminaci prostřednictvím sledování odchylek mezi plánem a skutečností. (Freiberg, 2006)

Podle Freiberga (2006) musí být splněny hlavní předpoklady, aby mohl nákladový controlling být účinným nástrojem:

- Správné členění nákladů, následná kontrola,
- pravidelnost v kontrole výsledku hospodaření,
- výpočet bodu zvratu,
- zjišťování odchylek od plánu,
- vytvoření ekonomické a organizační struktury podniku.

#### **1.5 Plánování**

Plánování je nedílnou součástí činností controllingu. Plánováním rozumíme sourhnutí plánů, které podnik vytváří a také časový rámec, ve kterém chce podnik dosáhnout daných výsledků. Dobře vytvořený plán by měl obsahovat 3 charakteristiky – úplnost, proveditelnost a soudržnost. Proces plánování je založen na zdrojích informací. Bez kvalitních, ověřených a dobře zpracovaných informací nemůže proces plánování dobře fungovat. Plány lze dělit na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé.

Funkce plánování zajišťuje aby vhodné metody, oblasti, předpoklady, zdroje, procesy, plány, rozvahy byly v těchto rovinách:

- Normativní plánování.
- strategické plánování,
- operativní plánování a rozpočty.

A byly koordinovány a propojeny se všemi oblastmi v plánování. (Eschenbach, 2012, s. 74)

### **1.5.1 Operativní podnikové plánování**

Operativní podnikové plánování se zpravidla odehrává v rozmezí jednoho roku, tedy krátkého časového období. Toto plánování se orientuje na výsledek, jehož úkolem je poskytování informací.

Podle Eschenbacha (2004) patří mezi hlavní funkce operativního plánování tyto funkce:

- Zjištění stavu likvidních prostředků – zachování platební schopnosti podniku
- vytváření rezerv pro budoucí uspokojení kapitálových zájmů,
- zvýšení reálné hodnoty kapitálu.

Cílem a výsledkem operativního plánování jsou plány, ať už finanční, obchodní, personální, marketingové a další. Jsou základní složkou pro tvorbu rozpočtů, které by měly odpovídat na otázku, jakého výsledku chce společnost dosáhnout. Zodpovědnost za tyto plány pak přechází na vedoucí pozice jednotlivých manažerských úseků. (Havlíček, 2011)

### **1.5.2 Finanční plán**

Každý kvalitně sestavený plán, závisí na několika předpokladech:

- Časová provázanost – je nutné brát v potaz výsledky z minulého období pro plán na budoucí období
- Věcná provázanost – všechny dílčí plány musí být provázané s celkovým plánem
- Variantnost vs. Závaznost – vždy je lepší sestavovat několik variant plánu – optimistickou, pesimistickou a realistickou variantu.
- Úplnost vs. přehlednost – v plánu by měly být pouze data, která jsou podstatná pro splnění cíle, aby bylo dosaženo úplnosti a přehlednosti.
- Proveditelnost – každý plán by měl být dosažitelný a reálný. (Marinič, 2008)

Finanční plán se zobrazuje na dané plánovací období. Součástí je i výkaz zisku a ztráty, bilance a plán peněžních toků. Lze ho taky pochopit jako zpracování dat z prostředí podniku, tak i z prostředí okolního. (Freiberg, 1996)

Spolu s finančním plánem by měly být nastaveny i finanční cíle podniku, které by měly být vzájemně propojené s ostatními cíli podniku – např. obchodními, marketingovými, personálními atp. Tyto cíle by ovšem měly být dosažitelné. (Landa, 2007)

## **1.6 Kontrola**

Kontrola je z další ze základních funkcí řízení. Hlavním cílem je zjišťování chyb, ke kterým mohlo dojít při plánování a následné realizace. Mezi hlavní cíle kontroly patří: kontrola dodržení plánů a cíle, informování managementu, plánování opatření, startování učících se procesů podle odchylek, řízení chování na základě kontroly. (Eschenbach, 2012)

Důvody chyb mohou vzniknout již při stanovování cíle nebo při realizaci projektu. Výstupem kontroly jsou návrhy opatření, které by se měly implementovat, aby chyby částečně nebo zcela odstranily. (Mikovcová, 2007)

Kontrola je proces, ve kterém by se mělo postupovat podle následných 6 kroků:

1. Určování podmínek pro stanovení skutečné hodnoty,
2. porovnání cílového a skutečného množství a hodnoty,
3. analýza odchylek,
4. diskuze odchylek,
5. vytvoření návrhu opatření,
6. výpočet očekávání, jako cíle dosáhnout. (Eschenbach, 2012)

Existuje několik základních metod, které se v kontrole využívají. Označují se jako zpětná vazba, která na základě analýzy minulých jevů řídí současnost. Jsou to:

- plán se skutečností – většinou činnost controllingu
- porovnání v čase – srovnávají se stejné veličiny v určitém časovém období
- porovnání s konkurencí z odvětví – může dojít ke zkreslení informací kvůli rozdílné struktuře a uspořádání podniku.

### 1.6.1 Analýza odchylek

Rozdíly předem plánovaných hodnot a hodnot skutečných, lze analyzovat jako odchylky. Mohou vznikat v různých oblastech řízení společnosti. (Fibírová, 2015)

Hlavním úkolem je nalézt příčinu vzniku těchto odchylek, vyhodnocení dopadu, možnost vzniku nápravných opatření do budoucna. (Král a kol., 2018) Důležitým bodem je také předem stanovit toleranci odchylky. To znamená, do jaké míry je odchylka v normě, a v jaké chvíli mají přijít na řadu nápravná opatření. Stanovení tolerance odchylky je individuální a záleží na mnoha faktorech podniku. (Eschenbach, 2012) Většinou se meze tolerance pohybuje v rozmezí  $\pm 5 \%$ .

Sledovat odchylky lze buď průběžně nebo následně. Průběžné sledování odchylky může odhalit riziko ihned a stanovit tak nápravná opatření. Následné sledování odchylky se provádí po skončení daného období. Porovnávají se hodnoty předem stanovené a skutečné. Nevýhodou je zde potom nemožnost odhalit riziko ihned a zajistit tak nápravná opatření. (Fibírová, 2015)

Nejčastější členění odchylek je podle závislosti na zisku. Základní rovnice zisku je stanovena následovně:

$$Z = c \times Q - v \times Q - F$$

Kde,

$c$  – prodejní cena,

$Q$  – množství prodaných výrobků nebo služeb,

$v$  – jednotkové variabilní náklady,

$F$  – celkové fixní náklady,

$Z$  – celkový zisk (Král a kol., 2018, s.395)

Odchylky se podle Krále a kol. (2018) mohou dělit:

- Kvalitativní odchylka – změna ceny vstupu nebo výstupu,
- kvantitativní odchylka - změna objemu vstupu nebo výstupu,
- odchylka struktury – v důsledku změny struktury vstupu nebo výstupu.

Zvláštním typem jsou odchylky v rozpočtu, které jsou ovlivněné jak vnitřním prostředím, tak vnějším prostředím podniku. Odchylky v rozpočtu mohou být tzv. pozitivní odchylky, pak podnik nabývá úspor, protože skutečné náklady jsou oproti plánovaným menší. Nebo mohou být odchylky negativní, kde jsou skutečné náklady větší než plánované. To následně vede jako zdroj pro případné nápravné opatření. (Hradecký a kol., 2008)

Odchylky v rozpočtu podle Eschenbacha (2012, s.224) sledujeme na těchto úrovních:

- Odchylky druhu nákladů,
- odchylky nákladových středisek,
- odchylky nákladů a výnosů na určitý výkon,
- odchylky výsledků za časové období.

Mezi základní metody nalezení odchylek patří výpočet absolutní a relativní odchylky a také rozklad odchylky.

#### 1.6.1.1 Absolutní odchylka

Absolutní odchylka je nejzákladnější a nejjednodušší forma odchylky, ve které se porovnává plán a skutečnost. Vypočítat ji můžeme následovně:

$$\text{Absolutní odchylka} = \text{skutečnost} - \text{plán}$$

#### 1.6.1.2 Relativní odchylka

Relativní odchylka se vypočítá jako procentuální podíl odchylky vzhledem k plánu. Relativní odchylka může být vyjádřena v několika formách. Například jako bezrozměrné číslo nebo v procentech či jednotkách ppm. Relativní chyba dosahuje tím vyšších hodnot, čím je měřená hodnota nižší.

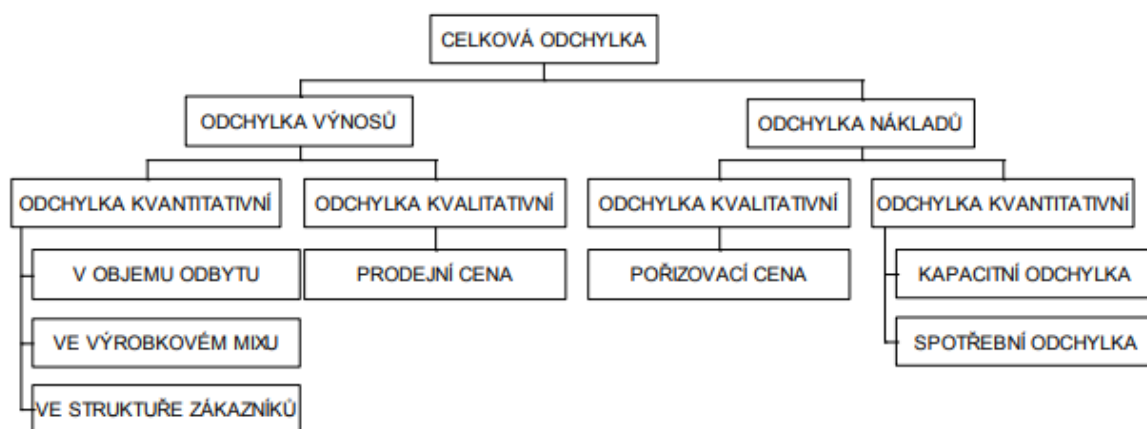
$$\text{Relativní odchylka} = \frac{\text{skutečnost} - \text{plán}}{\text{plán}}$$

#### 1.6.1.3 Rozklad odchylek

Rozklad odchylek se využívá při analýze již vzniklých odchylek. Odchylky se dělí na odchylky výnosů a odchylky nákladů, které ještě dále dělíme každou na kvantitativní a kvalitativní, které jsou zmíněné výše nebo kombinované. (Mikovcová, 2007)

Obecný rozklad odchylek je znázorněn na dalším obrázku:

Schéma 3: Rozklad odchylky



Zdroj: Mikovcová, 2007, s.143

Odchylky výnosů jsou závislé na množství prodaného výrobku, na jeho ceně, na struktuře daných výrobků a také zákazníků. (Mikovcová, 2007)

Do odchylek nákladů se řadí množstevní odchylka, která se zabývá rozdíly mezi plánovaným a skutečným spotřebovaným množstvím. Dále je to cenová odchylka, která je závislá a porovnává cenu výrobku. Dále pak odchylky kapacitní, spotřební, hospodárnosti, intenzity. (Mikovcová, 2007)

Dalším typem odchylek jsou odchylky režijních nákladů, které jsou mírně odlišné od ostatních odchylek. Jsou závislé na druhu nákladů, který se zkoumá. A jelikož je velice obtížné stanovit nebo převést režijní náklady na jednici výkonu, tak i stanovení rozpočtu těchto nákladů je obtížné. (Lazar, 2012)

Stanovit rozpočet lze dvěma způsoby:

- Převedení na pevný rozpočet,
- přepočítání variabilní složky režie u flexibilního rozpočtu (Lazar, 2001)

U výrobních středisek se tyto rozpočty dají přepočítat podle střediskového výkonu a vztahových veličin. U nevýrobních středisek nelze vyjádřit střediskový výkon ani vztahové veličiny, tak se rozpočet nepřepočítává. Vždy je ale nutné brát v potaz nepředvídatelné a neovlivnitelné okolnosti, které mohou střediska ovlivnit. (Lazar, 2001)

Pro sestavení rozpočtu režijních nákladů a dále analýzy podle Lazara (2001) platí tyto zásady:

- Rozdělení prvotních a druhotných nákladů při sestavení rozpočtu,
- rozdělení nákladů, aby se zohlednil rozdíl míry aktivity,
- vazba rozpočtů na odpovědnostní účetnictví,
- vazba rozpočtů a předběžných kalkulací.

## 1.7 Controlling nákladů

Nejprve je potřeba si vysvětlit pojem náklady. „*Náklady jsou penězi oceněné množství výrobních faktorů, jakož i služby třetí straně a daně státu během zúčtovacího období, které slouží k vytvoření podnikových výkonů.*“ (Lang, 2005, s. 7)

Hlavním cílem dělení nákladů je vyjádření jejich ekonomické podstaty, souvislosti jejich vývoje a další. Na členění nákladů se dá dívat z několika stran, které by měly odpovídat na otázky:

- Jaké náklady jsou vynaloženy?
- Za jakým účelem jsou vynaloženy?
- Jak jsou kalkulovány?
- Jak se mění s množstvím? (Fibírová, 2007, s.99)

Náklady tak lze rozdělit do několika stejnorodých skupin jako jsou náklady druhové, účelové, kalkulační členění, členění nákladů z hlediska závislosti na objemu výkonu a mnohé další.

### 1.7.1 Druhové členění nákladů

Druhové členění nákladů je nejběžnější používané, které ještě rozlišují další nákladové druhy:

- Spotřeba materiálu a energie,
- využití externích prací a služeb,
- osobní náklady,
- finanční náklady,
- odpisy dlouhodobého majetku. (Král, 2002, s.69)

Podle toho se náklady dělí na:

- provozní – běžné na provoz podniku,
- finanční – souvisí s finančními činnostmi,
- mimořádné – v akutních situacích.

Nákladové druhy jsou tzv. prvotní, to znamená, že jsou využívány při vstupu do podniku. Zároveň jsou to také náklady externí, které vznikají spotřebováváním výrobků, práce nebo služeb od dodavatelů z okolního prostředí. A také jednoduché, které nelze již dále dělit na detailnější části.

Druhové členění nákladů poskytuje informace o tom, jaký typ nákladů má podíl na celkových nákladech, které se pak využívají při optimalizaci nákladů. Nelze ale z těchto údajů získat informace o hospodárnosti nebo efektivnosti výkonů.

### **1.7.2 Účelové členění nákladů**

Jak už z názvu vyplývá, účelové členění nákladů se člení podle účelu na výrobní a pomocné obslužné činnosti, které se dále ještě dělí podle jednotlivých aktivit. (Král, 2002)

Lze použít i členění podle výkazu zisku a ztráty a to na prodej, administrativu, správu nebo distribuci. V zásadě se členění účelových druhů nákladů dělí na náklady technologické, jsou vyvolané určitou technologií a náklady na obsluhu a řízení, za účelem tvoření podmínek určité činnosti. (Král, 2002)

Dalším typem členění je na jednicové a režijní náklady. Jednicové náklady jdou vyjádřit na konkrétní jednotku výkonu a jsou podsložkou technologických nákladů. Režijní náklady tímto vztah na jednotku vyjádřit nejdou. Režijní náklady jsou složeny z nákladů na obsluhu a řízení a části nákladů technologických. (Popesko, 2009)

### **1.7.3 Kalkulační členění nákladů**

Kalkulační členění nákladů jsou zvláštním typem účelového členění. Náklady jsou přiřazeny ke konkrétnímu výkonu nebo alespoň jeho části. Rozlišují se dvě skupiny – náklady přímé a nepřímé. Přímé náklady jsou takové, které přímo souvisí s konkrétním výkonem například výrobkem. Jsou zde započítány všechny náklady (jednicové i ostatní), související s konkrétním výkonem. Nepřímé náklady jsou společné pro více výkonů a nelze je konkrétně přiřadit k jednomu výkonu nebo je to velice obtížné. Většina z těchto nákladů jsou režijní náklady. (Král a kol., 2018)

### **1.7.4 Náklady z hlediska závislosti na objemu výkonů**

Tyto náklady jsou specifické z hlediska chování nákladů v závislosti na objemu výkonů. Náklady, které se s objemem výkonů (vyrobených, prodaných kusů, odpracovaných hodin



apod.) nemění, se nazývají fixní náklady. Fixní náklady mohou být například nájemné, platy administrativy nebo třeba pojištění. Variabilní náklady se s objemem produkce mění a mezi ně se zařazují například spotřeba materiálu, mzdové náklady na pracovníky ve výrobě, náklady na dopravu apod.

Zvláštním typem mohou být náklady smíšené, které mají v sobě mají obě složky jak fixní tak variabilní. Zde se rozlišují semi-variabilní a semi-fixní náklady podle toho jaký typ nákladů zde převažuje. (Popesko, 2016)

## **2 PRAKTICKÁ ČÁST**

### **2.1 Historie a představení společnosti Honeywell Inc.**

Oficiální začátek společnosti je rok 1885, kdy vynálezce Albert Butz patentoval svůj vynález regulátor pece, alarm a předchůdce moderního termostatu. Založil společnost Butz Thermo – Electric Regulator Co., kterou koupila v roce 1898 společnost Minneapolis Heat Regulator Company. Ta rozšířila svoji působnost a nechala si patentovat první elektromotor.

V roce 1906 inženýr Mark Honeywell založil společnost (Honeywell Heating specialty Co.Incorporated), která se zaměřovala na výrobu tepelných generátorů.

Tyto dvě společnosti se v roce 1927 spojili s Markem Honeywellem jako prezidentem firmy. Společnost se dokonce stala největším výrobcem vysoce kvalitních hodin s drahokamy.

Při letu na měsíc v roce 1969 společnost Honeywell podpořila tuto misi 16 000 díly do 14 samostatných zařízení. A piloti společnosti pomáhali s letovými testy.

Podnik se rychle rozrůstal a spojoval se s dalšími společnostmi a rozšiřoval tak svoji oblast působení – na letecký, automobilový, inženýrský a petrochemický průmysl. V roce 1999 společnost získal podnik AlliedSignal, která ale kvůli dobře vybudované pověsti zanechala její jméno Honeywell.

V současné době Honeywell International Inc. Zaměstnává více než 110 000 zaměstnanců, s obratem v průměru 36 miliard USD ročně. Mezi největší zákazníky patří například Boeing, Ministerstvo obrany USA, Airbus, FedEx a NASA. General Motors, Boeing, Qatar General Petroleum, americká vláda, letiště Sydney, IBM, BASF, Valero, PetroChina, ConocoPhillips.

V roce 2018 se od společnosti Honeywell oddělily veřejně obchodovatelné společnosti Resideo, která se zabývá vyvíjením produktů Honeywell Home a společnost Garrett Motion, která se zabývá automobilovým průmyslem.

V roce 2019 uvedl podnik nové softwarové řešení Honeywell Forge, který využívá znalosti společnosti v oblasti technologie řízení aktiv a procesů napříč průmyslovými odvětvími, včetně budov, leteckých společností, průmyslových podniků a kritické infrastruktury. (Honeywell, 2020)

## 2.2 Představení Honeywell spol. s.r.o.

Česká republika je základním kamenem globální inženýrské strategie společnosti Honeywell a také největší a nejmodernější výzkumné centrum v Evropě. V roce 1962 byla v Praze otevřena první obchodní kancelář. Společnost Honeywell Technology Solutions (dale jen HTS) v České republice byla založena v roce 2006 jako součást nadnárodní společnosti Honeywell International Inc. se sídlem v USA.

V roce 1993 byla představena první laboratoř v Praze a v roce 2003 otevřeno první design centrum, které se integrovalo do Honeywell Technology Solutions (HTS) v roce 2006. O dva roky později vznikla testovací laboratoř na turba. Laboratoře a kanceláře se dále zvětšovaly a roku 2014 vznikly první R&D – research and development kanceláře a laboratoře. O rok později i pro nové businessy Safety and Productivity Solutions (SPS) a Building Technologies (HBT). Nyní je v Brně největší R&D hub v Evropě a to převážně díky vysoce kvalifikovaným specialistům a také vládní a regionální podpoře výzkumného a vývojového centra. Brno je také místo, které je pro společnost velice výhodné. Je zde asi 80 000 studentů na prestižních univerzitách. Je zde velká studentská populace napříč různými odvětvími a vysoké školy, které úzce s podnikem spolupracují. (Hanušová, 2020)

Nyní má Honeywell zastoupení v Praze, kde je mezinárodní centrum, v Brně, kde se nachází výzkumné a vývojové centrum a v Olomouci, výrobního závodu. HTS patří mezi další výzkumná a vývojová centra, která se nacházejí také v Číně, Indii a Mexiku. HTS podporuje společnost hned v mnoha různých odvětvích – letecký a kosmický průmysl, bezpečnostní řešení, chytré řešení budov a mnohé další.

V České republice tedy existují 3 pobočky. V Praze se nachází marketing, prodej a podpora pro Aerospace a Building Technologies, a také R&D centrum pro Aerospace, Building Technologies a Honeywell Connected Enterprise. V Olomouci se nachází výrobní závod pro Aerospace a v Brně je R&D centrum pro Aerospace, Safety and Productivity Solutions, Performance Material Technologies, Building Technologies, Honeywell Connected Enterprise a IT.

Působení Honeywellu v ČR se postupně ale velice rychle vyvíjelo až můžeme dnes vidět, jak a kde všude působí. Je to výzkum, produktový design, vývoj, systémové inženýrství v těchto oblastech:

## **Aerospace**

- navigační systémy
- mechanické systémy a komponenty
- pokročilá technologie

## **Safety and Productivity Solutions**

- kotevní systémy
- kolektivní ochrana
- Osobní ochranné pomůcky

## **Honeywell Building Technologies**

- Systémy automatizace budov
- Globální zařízení

## **Performance Material Technologies**

- Protipožární systémy řízení (Hanušová, 2020)

Honeywell Connected Enterprise v Česku působí v oblasti vývoji systémů a softwaru, analytické činnosti a podpora projektů v odvětvích Connected Aerospace a Connected Buildings.

## **2.3 Zaměstnanci společnosti**

V současné době je v HTS zaměstnáno kolem 1000 zaměstnanců. Asi 85% tvoří inženýři elektroniky, strojírenství, softwaru, materiálů, systémů a programů s inženýrským, magisterským nebo doktorským titulem s velmi různorodou pracovní silou s 27 národnostmi. Do dnešního dne bylo uděleno více než 150 patentů. HTS CZ úzce spolupracuje se všemi českými technickými univerzitami, včetně projektů společného výzkumu, různých soutěží, hackatonů, seminářů a workshopů, akademických prací a stáží.

## **2.4 Klíčové technologie vyvinuté v ČR**

**SmartPath Ground Based Augmentation System (GBAS)**, který zajišťuje bezpečné přistání letadel. GBAS bere GPS údaje o poloze satelitu dostatečně přesné, aby umožnily přesné

přistání, a poté vysílá opravená data dvakrát za sekundu do letadla. To jim umožňuje provádět velmi přesná přistání, která snižují spalování paliva a omezují hluk na zemi.

**Honeywell JetWave** - satelitní komunikační terminály umožňují globální konzistentní připojení přes Ka-band síť Inmarsat Aviation Global Xpress (GX). Hardware a síť jsou navrženy tak, aby poskytovaly širokopásmové datové připojení, a jsou optimalizovány pro mobilitu, aby poskytly cestujícím po celém světě trvale vynikající zážitek. Cestující mohou zažít stejné Wi-Fi připojení ve vzdálenosti 40 000 stop, jaké by bylo na zemi.

**WIS** - meteorologická informační síť, která zahrnuje údaje o počasí z několika externích zdrojů, poskytuje grafická data o počasí v reálném čase obchodním letadlům prostřednictvím globálního datového centra společnosti Honeywell. Poskytnutím jasnějších, přesnějších údajů a grafik o počasí v okolí letadla v reálném čase se zvyšuje bezpečnost a účinnost, protože piloti mohou vykreslovat nejefektivnější trasu okolními bouřkami.

**Systém řízení letového provozu I4D** dokáže určit přesnou polohu letadla a přesně potvrdit čas, kdy letadlo dosáhne trasových bodů podél letového plánu. To zvyšuje účinnost, protože letadla mohou létat blíže k sobě, a pomáhá řízení letového provozu lépe řídit vzdušný prostor a přibližovat se k provozu na přetížených letištích.

Simulátor kokpitu Honeywell se používá k testování široké škály nových i stávajících technologií pilotního prostoru. Mezi produkty patří systém syntetického vidění společnosti **Honeywell SmartView** a systém kombinovaného vidění, který představuje grafiku terénu mimo letadlo, i když je zakrytý mraky, meteorologickým radarem a upozorněními SmartRunway/SmartLanding a povrchem, které pomáhají letadlům bezpečně přistát a popojíždět.

## 2.5 Udělené ceny

Mimo získaných asi 150 patentů, může být Honeywell pyšný i na ocenění, které získává. Například: (Honeywell, 2020)

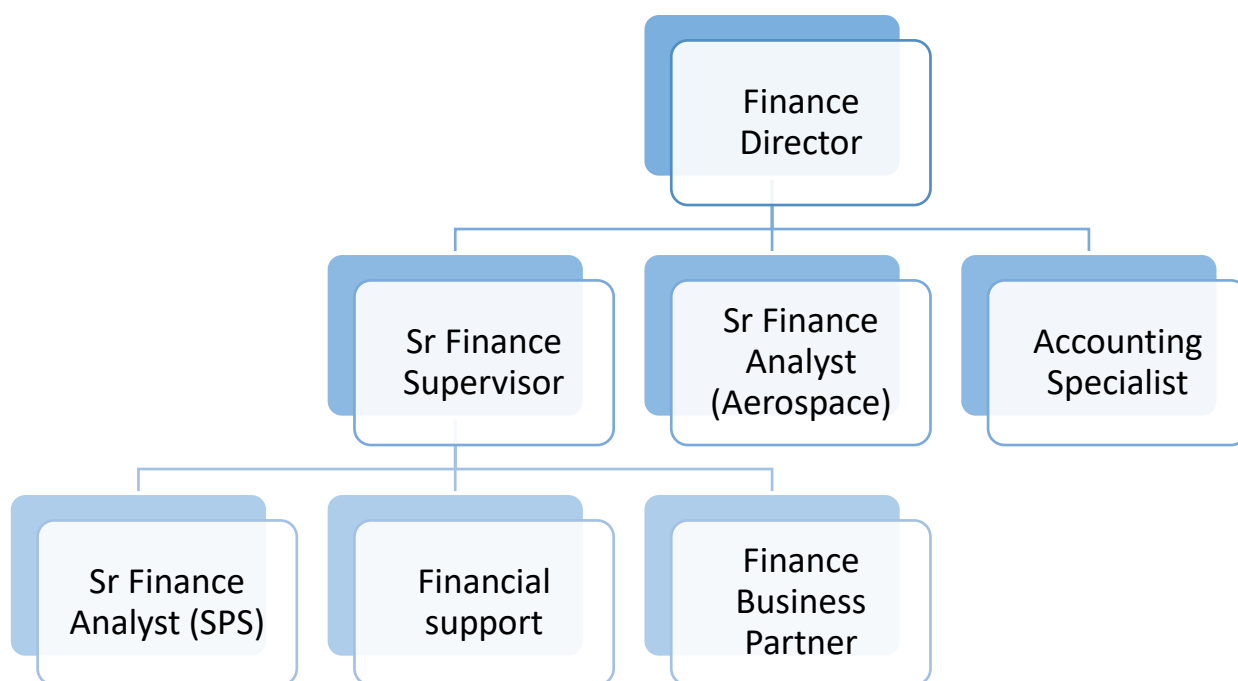
- Cena Ministerstva průmyslu a obchodu za nejlepší spolupráci 2016
- Zaměstnavatel roku 2016
- Investor roku 2015 - vítěz kategorie Výzkum a vývoj
- Investor roku 2013 - vítěz kategorie Výzkum a vývoj
- Investor roku 2010 - nejvíce inovativní potenciál

- Investor roku 2007 - Investiční cena zpracovatelského průmyslu (MORA Aerospace a.s.)
- Investor roku 2006 - Osobní cena za dlouhodobý přínos k investování v České republice (National Executive)
- Investor roku 2002 - Investice nej kvalifikovanější pracovní síly (Global Design Center - dnešní HTS v České republice)

## 2.6 Začlenění controllingu ve společnosti

Útvar controllingu a účetnictví v Honeywell s.r.o. má na starost oddělení financí. Toto oddělení nese název FP&A nebo – li financial planning and analyzing. V controllingovém týmu pracují 4 zaměstnanci a 2 brigádníci. Oddělení FP&A přímo podléhá finančnímu řediteli. Na scénatu níže je uvedena organizační struktura celého oddělení.

*Schéma 4: Struktura oddělení Finance týmu*



*Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních materiálů*

Hlavní náplní controllingu je sestavování finančního plánu na budoucí roky, průběžná kontrola se skutečnými výsledky, úprava těchto plánů, reportování a správu nákladů.

### **Reporting**

Reporting je jedna z částí, která nepochybně patří také do náplně práce controllora. Právě díky reportingu lze nalézt odchylky, které vznikají oproti plánům. Všechny procesy jsou reportovány

finančnímu řediteli vývojového a výzkumného střediska v Brně a také do Indie, kde je outsorované účetnictví. Reporting probíhá na týdenní, měsíční, čtvrtletní a roční bázi.

Na týdenní bázi jsou reportovány hodnoty nově vzniklých objednávek. Na měsíční bázi stav rozpočtu na jednotlivých střediscích, skutečné výsledky za jednotlivé businessy za daný měsíc. Na roční bázi se pak reportuje plánování na následující rok.

### **Hlavní úkoly controllora**

- Finanční plánování a správa rozpočtu
  - Příprava ročního plánu AOP a STRAP v určeném formátu (ročně)
  - Sledování analýzy provozních výsledků od začátku roku oproti plánu a připravit prognózu na zbytek roku (měsíčně)
  - Analytická podpora obchodním jednotkám (průběžně)
- Kapitálové výdaje
  - Hlásit konsolidovaný stav vedoucím obchodních jednotek a managementu (měsíčně)
  - koordinovat sledování skutečných nákupů, nákladů, odchylek, výhledu, načasování (průběžně)
- Růst společnosti
  - Identifikovat nezbytné informace z obchodní jednotky do finančního týmu
  - poskytovat doporučení pro procedurální zlepšení v rámci obchodní jednotky
  - aktivně se podílet na projektech
  - poskytovat finanční zpětnou vazbu pro návrhy projektů
  - připravit finanční analýzu pro vyjednávání smluv
- Ostatní
  - Kontrola a údržba souborů AOP / Forecasting / STRAP, nahrávání dat o správě do systémů (AOP, Forecast, zajištění FX atd.)
  - Příprava souboru Finance Review
  - poskytovat finanční podporu pro aktuálně běžící dotační programy a inženýrské programy
  - poskytovat analýzu ziskovosti
  - zajišťovat postupy a informace SAP, spolupracovat na aktualizaci systému SAP

## **2.7 Nákladový controlling**

Nákladový controlling je jenom částí controllingu jako takového. Cílem nákladového controllingu je zajištění sestavení plánu. Dalším úkolem je také vyhodnocovat skutečnost v porovnání s plánem a prezentovat je ve srozumitelné formě do dalších úrovní managementu. Také předkládá řešení, které by mělo vést k eliminaci nebo úplného odstranění odchylek skutečnosti od plánu.

Oddělení controllingu bylo začleněno do organizační struktury firmy pod kompetenci finančního ředitele a finančního manažera.

### **2.7.1 Nákladová střediska**

Společnost Honeywell s.r.o. seskupuje náklady podle nákladových středisek, jelikož má firma několik obchodních jednotek a každá tato jednotka se zabývá i různými projekty, je nejlepším řešením právě tato nákladová střediska, která představují místa vzniku nákladů a snáze se s náklady pracuje. Každý pracovník společnosti ví, ke kterému nákladovému středisku patří a kam se účtují jeho náklady spojené s prací. Výčet nákladových středisek dosahuje až ke 450 nákladovým střediskům, která spadají pod jednotlivé obchodní jednotky.

### **2.7.2 Druhy nákladových středisek**

Nákladová střediska se v tomto případě rozdělují podle obchodních jednotek a jednotlivých projektů. Zvláštní skupinou jsou potom nákladová střediska, kam spadají všechny společná oddělení jako jsou právě finance, účetní oddělení, IT oddělení, oddělení lidských zdrojů, procurement, právní oddělení, logistika, management a mnohá další.

Číslování nákladových středisek vychází z organizační struktury. Nákladová střediska spadající pod Honeywell spol. s.r.o. začínají vždy třemi stejnými čísly a písmenem, dále pokračují číslovkami typické pro danou obchodní jednotku. V následující tabulce můžeme vidět příklady číslování nákladových center.



Tabulka 1: Číslování nákladových center

Obchodní jednotka	Označení	Popis
Sdílené středisko	111D306001	účetní o.
Sdílené středisko	111D306002	controlling
Sdílené středisko	111D306005	Právní o.
Sdílené středisko	111D306009	HR
Sdílené středisko	111D306041	Vzdělání

Zdroj: vlastní zpracování

## 2.8 Nákladový controlling

Existuje několik druhů nákladů, které pak dávají dohromady úplné vlastní náklady. Patří sem: kalkulace nákladových druhů, jako jsou mzdové náklady, materiálové, energie, nájem apod. Dále jsou to kalkulace nákladů dle funkčního členění středisek, která rozdělují náklady přímo podle střediska nebo podle místa vzniku a poslední jsou kalkulace výrobků.

Nejdříve bude provedena horizontální a vertikální analýza nákladů, která je uváděna v tisících Kč a poté popsán způsob členění nákladů v tabulce č. 6. Úplná struktura nákladů pro jednotlivá střediska budou uvedena v příloze č. 1. Pro účely této diplomové práce byla vybrána jedna oblast společnosti. Do této skupiny spadá několik desítek nákladových středisek.

### 2.8.1 Horizontální analýza

Z tabulky č.2 - horizontální analýzy můžeme vyčíst skokový trend mezi lety 2017 a 2018, které lze vysvětlit odštěpením společností, kde Honeywell vystupuje jako rozdělovaná společnost a nástupnickou společností se stává Ademco. Z toho důvodu nejsou údaje jak v horizontální analýze plně srovnatelné s minulým obdobím. V tabulce lze vidět z tohoto důvodu pokles osobních nákladů, přesněji pokles zaměstnanců a s tím spojené mzdové náklady a náklady na sociální a zdravotní pojištění. Na stejném principu tak můžeme vysvětlit i odpisy dlouhodobého hmotného majetku, který v určité části přešel pod jinou společnost. U výkonnové spotřeby vidíme mírný nárůst mezi lety 2018 a 2019. Snahou uspokojit požadavky klienta stoupá i spotřeba materiálu a energie a taktéž služby. U ostatních provozních nákladů vidíme procentuální změnu 2019/2018 o celých 312,25 %, což je způsobeno většinou jinými provozními náklady. Kladně můžeme hodnotit ostatní finanční náklady, kde procentní změna dělá pokles o celých 76,89 % a provozní výsledek hospodaření s výsledkem 73,73 %.

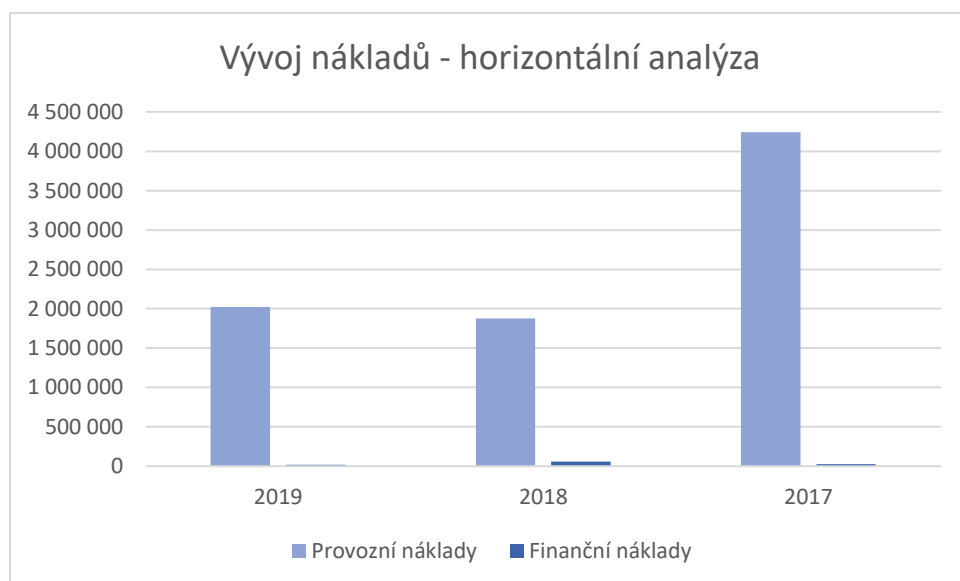
Tabulka 2: Horizontální analýza

	2019	2018	2017	2016	%změna 2019/2018	%změna 2018/2017	%změna 2017/2016
Výkonová spotřeba	995 819	893 642	2 167 145	2 004 834	11,43%	-58,76%	8,10%
Náklady na vynaložené prodané zboží	204 634	244 431	845 283	663 824	-16,28%	-71,08%	27,34%
spotřeba materiálu a energie	135 643	104 230	224 797	214 570	30,14%	-53,63%	4,77%
služby	655 542	544 981	1 097 065	1 126 440	20,29%	-50,32%	-2,61%
Osobní náklady	930 409	908 977	1 888 157	1 965 607	2,36%	-51,86%	-3,94%
mzdové náklady	683 165	689 178	1 397 854	1 449 925	-0,87%	-50,70%	-3,59%
Náklady na sociální a zdravotní	247 244	219 799	490 303	515 682	12,49%	-55,17%	-4,92%
Odpisy DHM a DNHM	64 813	65 299	169 659	202 636	-0,74%	-61,51%	-16,27%
ostatní provozní náklady	31 999	7 762	15 366	160 575	312,25%	-49,49%	-90,43%
ZC prodaného DHM	0	0	44	0	0	-100,00%	
daně a poplatky	372	2 643	6 028	1 372	-85,93%	-56,15%	339,36%
jiné provozní náklady	28 244	6 970	11 588	158 589	305,22%	-39,85%	-92,69%
rezervy v provozní oblasti	3 383	-1 851	-2 294	614	-282,77%	-19,31%	-473,62%
Provozní výsledek hospodaření	99 992	57 555	225 141	392 440	73,73%	-74,44%	-42,63%
nákladové úroky	4 242	5 524	255	12	-23,21%	2066,27%	2025,00%
ostatní finanční náklady	12 106	52 389	25 416	24 648	-76,89%	106,13%	3,12%
daň z příjmů	16 560	8 726	-12 012	52 495	89,78%	-172,64%	-122,88%
splatná	22 096	17 578	-7 000	66 444	25,70%	-351,11%	-110,54%
odložená	-5 536	-8 852	-5 012	-13 949	-37,46%	76,62%	-64,07%

Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu č.1 můžeme vidět, že v porovnávacím období 3 let 2017-2019 v každém roce převažují z 99 % provozní náklady. V roce 2018 můžeme vidět i nepatrnou část finančních nákladů, která je vyčíslena na cca 3 %. Mimořádné náklady v těchto letech vůbec nefigurují.

Graf 1: Vývoj nákladů - horizontální analýza



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 3: Provozní a finanční náklady

	2019	2018	2017
Provozní náklady	2 023 040	1 875 680	4 240 327
Finanční náklady	16 348	57 913	25 671

Zdroj: vlastní zpracování

## 2.8.2 Vertikální analýza

Ve vertikální analýze porovnáváme jednotlivé druhy nákladů vzhledem k celkovým nákladům. Jelikož je Honeywell spol. s.r.o. vývojovým a výrobním podnikem, největším procentuální podíl jak můžeme vidět je výkonová spotřeba. Vidíme, že v období 2017 až 2019 se nachází tento podíl v rozmezí od 46 % do 50 %, nejvíce z těchto nákladů jsou náklady na služby, které se podle trendu zvyšují a v roce 2019 dosahují 32,1 % což dělá 655 542 000 Kč. Dalším nejvýznamějším podílem jsou osobní náklady, které dosahují až ke 47 %, které jsou nevyšší v roce 2018. Nejvyšší položkou z osobních nákladů pak tvoří mzdové náklady, – 35,6 % a v roce 2019 mírně klesly na 33,5 %. Odpisy dále tvoří asi 3 % což v roce 2019 dělá 64 813 000 Kč. Ostatní provozní náklady tvoří v roce 2019 1,57 % což tvoří 31 999 000 Kč. Kladně hodnotíme ostatní finanční náklady jako u horizontální analýzy které klesly na 0,59 % z původních 2,71 % z roku 2018.

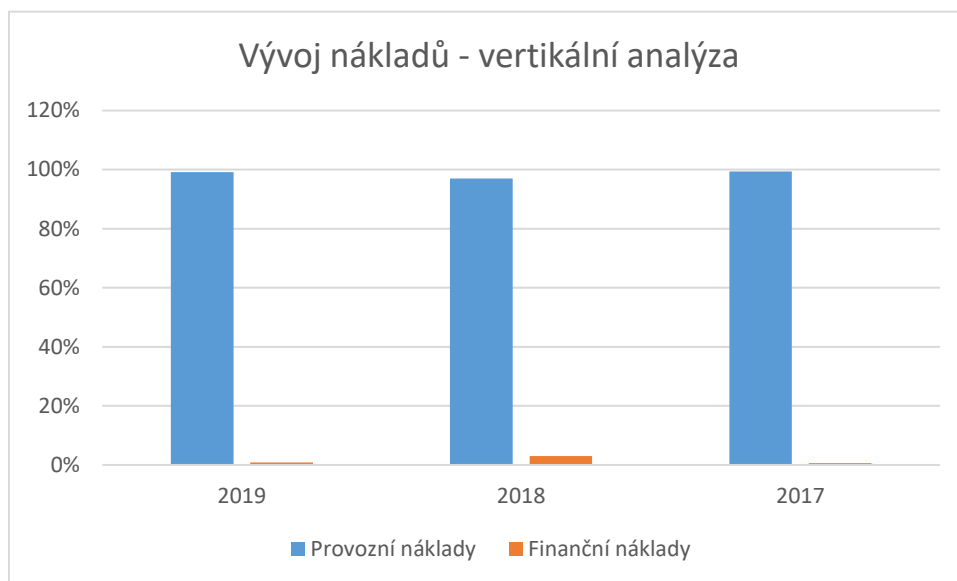
Tabulka 4: Vertikální analýza

	2019	2018	2017
Výkonová spotřeba	48,83%	46,22%	50,80%
Náklady na vynaložené prodané zboží	10,03%	12,64%	19,81%
spotřeba materiálu a energie	6,65%	5,39%	5,27%
služby	32,14%	28,18%	25,72%
Osobní náklady	45,62%	47,01%	44,26%
mzdové náklady	33,50%	35,64%	32,77%
Náklady na sociální a zdravotní	12,12%	11,37%	11,49%
Odpisy DHM a DNHM	3,18%	3,38%	3,98%
ostatní provozní náklady	1,57%	0,40%	0,36%
ZC prodaného DHM	0,00%	0,00%	0,00%
daně a poplatky	0,02%	0,14%	0,14%
jiné provozní náklady	1,38%	0,36%	0,27%
rezervy v provozní oblasti	0,17%	-0,10%	-0,05%
nákladové úroky	0,21%	0,29%	0,01%
ostatní finanční náklady	0,59%	2,71%	0,60%
daň z příjmů	0,81%	0,45%	-0,28%
splatná	1,08%	0,91%	-0,16%
odložená	-0,27%	-0,46%	-0,12%

Zdroj: vlastní zpracování

Na grafu č.2 vidíme procentuální porovnání provozních a finančních nákladů. Mimořádné náklady neuvažujeme. Zde vidíme, že v roce 2017 a 2019 tvoří finanční náklady necelé 1 %, konkrétně 0,8 % z roku 2019 a 0,6 % v roce 2017. Zbýlých 99 % tvoří provozní náklady. V roce 2018 tvoří finanční náklady 3 % a 97 % tvoří provozní náklady.

Graf 2: Vývoj nákladů - vertikální analýza



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 5: Provozní a finanční náklady

	2019	2018	2017
Provozní náklady	99%	97%	99%
Finanční náklady	0,8%	3%	0,6%

Zdroj: vlastní náklady

### 2.8.3 Členění nákladů

V následující tabulce budou uvedeny nákladové účty, které společnost využívá. Jelikož společnost využívá nespočet účtů, bude pro tuto práci používána kumulovaná verze. Detailní analytické rozčlenění účtů bude uvedeno v příloze 1.

Tabulka 6: Členění nákladů

PŘEKLAD, POPIS
PRIME MZDY
DOHODY O PROVEDENI PRACE
HRUBA MZDA-PRIPLATKY
ZDRAVOTNI POJISTENI
NAHRADA MZDY-NEMOCENSKA ZATEL
SOCIALNI POJISTENI
ODMENY,PREMIE
BONUSY
POJISTNE K BONUSUM NON-TAX
OST.SOC.NAKL-ZAM.AKCIE NON-TAX
NAHRADA NEVYCERPANE DOVOLENE
TVORBA OSTATNICH REZERV-RETENTION PROGRAM
PRISPEVEK PENZIJNIHO PRIPOJIS
SOC.NAKL.-PRISPEVEK NA OBEDY
OST.SOC.NAKL.-NAPOJE,OBEDYNAD LIMIT
CAFFETERIA,ZAMESTNANECKE AKCIE
SKOLENI ZAMESTNANCU
CASOPISY,KNIHY
CESTOVNE
REPREZENTACE
PRONAJEM_AUT
SPOTREBA PHM-PRONAJ.VOZIDLA
NAJEM AUT-OPERATIVNI LEAS.
REKLAMNI SLUZBY
TELEKOMUNIKACE
SPOTREBA MAT.-ADMINISTRATIVNI
SPOTREBA NASTROJU/OE 5.000 CZK-40.000 CZK
REZIJNI MATERIAL+KANCELARSKY
SPOTREBA MATERIALU SKLAD_IM
SW<2.500USD
UDRZBA SW
DPR BUDOV PRONAJ.
DPR KE STROJ.A ZARIZ./MA
DPR SW
DPR SW-DOTACE
OSTATNI SLUZBY
NAKUPOVANE SLUZBY NON-TAX
NAKUPOVANE SLUZBY-ADMIN
OPRAVA A UDRZBA BUDOV
OPRAVA A UDRZBA AUT
OPRAVA A UDRZBA ZARIZENI
PREPRAVNE EXPORT
POSTOVNE
OST.SLUZBY-PROVOZ BUDOVY
VNITRONAKL-REFFERAL BONUS 727
SLUZBY ZAMESTNAN.AGENTUR2

Zdroj: vlastní zpracování, kumulovaná verze

#### **2.8.4 Tvorba rozpočtu**

Společnost Honeywell spol. s.r.o. plánuje budget na příští rok na přelomu listopad/prosinec. Následné plánování a úprava forecastu probíhá ve třech fázích. První probíhá v dubnu, následně červnu a poslední forecastové úpravy probíhají v srpnu, kde se upřesňuje vývoj do konce roku.

Podle plánu začíná hospodářský rok 1. ledna do 31. prosince. Účetní uzávěrky jsou auditovány auditorskou firmou, kterou byla zvolena Deloitte Audit s.r.o. a výroční zprávy jsou zveřejňovány ve sbírce listin dostupné na [www.justice.cz](http://www.justice.cz), zapsané u Městského soudu v Praze.

Pro účely této diplomové práce byla poskytnuta data za hospodářský rok 2020, 2019 a 2018. Ale vzhledem k tomu, že zde budeme publikovat i data, která z důvodu zachování důvěrnosti informací nemůžeme publikovat v jejím originálním znění, budou veškerá data vynásobena/vydělena určitým koeficientem. Poměr čísel bude zachován a bude tedy reálně odrážet daný stav. Čísla, která budou uváděna v podkladech budou v Kč.

Jak již bylo zmíněno, práce je zaměřena pouze na jednu obchodní jednotku, díky tomu taktéž i následující data, budou prezentovat jenom část podniku, ne celkové nákladové položky.

#### **2.8.5 Finanční plán**

Finanční plán se stanovuje vždy za určité hospodářské období z průměrných hodnot dosažených za minulé účetní období. Sestavuje se jak na měsíční bázi, tak čtvrtletní a roční. V následující tabulce je prezentována výsledovka za roky 2018, 2019 a 2020. Plán je rozčleněn podle používaných analytických účtů.

V tabulce č. 7 vidíme naplánované budgety na roky 2018, 2019 a 2020. V mzdových a ostatních nákladech můžeme vidět velký nárůst ze 45,5 mil.Kč v roce 2018, na 62 mil.Kč v roce 2019 a 66 mil.Kč v roce 2020. Konkrétně byl největší nárůst v podobě přímých mezd, což je vysvětleno nárůstem zaměstnanců, ale zároveň i pokles pracovníků na dohodu o provedení práce. Tím na to navazuje i pochopitelné zvýšení sociálních nákladů. V tabulce lze vidět, že v roce 2019 a 2020 jsou nulové náklady na zaměstnanecké akcie, кафетерии, náhrada mzdy za nevyčerpanou dovolenou, nemocenskou a obědy nad limit. Jedním vysvětlením by bylo, že tyto položky byly zrušeny. Ano, položka nevyčerpaná dovolená byla zrušena. Společnost se rozhodla, že zaměstnanec nebude dostávat peníze za nevyčerpanou dovolenou a zároveň si ani nemůže dovolenou převést do dalšího roku. Ostatní položky byly sice z tohoto výčtu smazány, ale byly převedeny mezi ostatní sociální náklady a bonusy.

Dále můžeme vidět, že v roce 2019 vznikly položky zákonné pojištění odpovědnosti a také rozpočet pro nábor zaměstnanců, který dříve neexistoval. Celkově v oblasti mzdových a ostatních nákladů ale můžeme vidět vzrůstající trend.

V oblasti cestování i zde vidíme mírný nárůst, který je způsobený častějším cestováním do zemí, kde jsou další pobočky Honeywellu. Spotřeba materiálu se kolísavě pohybovala okolo 6 mil.Kč. Ale trendově spíše tyto náklady klesají. Jediná položka, která je v těchto nákladech dominantní je režijní materiál (kancelářský), který nejprve o 1,98 mil. Kč klesl a následně v roce 2020 se budget navýšil na 7mil. Kč. Položky softwaru nejdříve o 350 tis. Kč klesly a v roce 2020 se zvýšily na 2,1 mil. Kč.

Odpisy se v roce 2019 a 2020 jsou v celku vyrovnané. Drží se na 4,7 – 4,8 mil. Kč. Nejdominantnější položkou jsou odpisy strojů a zařízení 3,9 mil. Kč za rok 2020. Zajímavostí, které si můžeme všimnout jsou nulové položky v roce 2018 za odpisy Hardwaru, nábytku a odpisy strojů a zařízení, které společnost nabyla díky podpoře dotací.

Skupina ostatní služby má nejvíce nákladových položek. Také v roce 2020 zvýšila svůj budget o celých 50 %, tedy z 5,8 mil. Kč v 2019 na 10,5 mil. Kč. Z čehož položka nakupované služby tvoří 1,1 mil.Kč a služby 3. stran až 6 mil. Kč. Tvoří tím největší změnu budgetu z 192 tis. Kč. Honeywell v dnešní době využívá právě outsourcingu z důvodu jak finančních, tak i odborných služeb. Využívání těchto služeb v posledních dvou letech rapidně stoupá.

V tabulce můžeme ale vidět i položky, u kterých se v posledních dvou letech žádné náklady už neobjevují a byly tak vyřazeny ze seznamu. Některé položky byly přesunuty do jiné položky nebo skupiny a nebo došlo k úplnému vyřazení. Jedná se hlavně o časopisy a knihy, reprezentace, reklamní služby, telekomunikace a také celká skupina nákladů oprava a údržba zařízení.



Tabulka 7: Forecast 2018, 2019, 2020

	FCT 2020	FCT2019	FCT 2018
MZDOVÉ A OSTATNÍ NÁKLADY	66 271 989	62 460 407	45 533 736
PRIME MZDY	44 424 721	40 895 567	30 497 169
DOHODY O PROVEDENÍ PRACE	663 552	619 008	819 372
HRUBA MZDA-PRIPLATKY	117 600	107 272	37 207
ZDRAVOTNÍ POJISTENÍ	4 138 578	3 805 126	2 860 365
SOCIALNÍ POJISTENÍ	11 404 082	10 569 795	7 945 457
ODMENY, PREMIE	778 327	657 334	465 289
BONUSY	1 096 000	801 812	822 360
POJISTNÉ K BONUSUM NON-TAX	370 448	272 616	279 602
OST.SOC.NAKL.-ZAM.AKCIE NON-TAX	261 067	248 533	3 768
ZAKONNÉ POJISTENÍ ODPOVEDNOSTI	180 479	160 155	0
TVORBA OSTATNÍCH REZERV-RETENTION PROGR	315 285	314 113	215 313
PRISPEVEK PENZIJNÍHO PRIPOJIS	642 052	568 220	252 441
CAFFETERIA,ZAMESTNANECKÉ AKCIE	0	0	113 613
NAHRADA MZDY-NEMOCENSKÁ ZATEL	0	0	4 930
NAHRADA NEVYCERPÁNÍ DOVOLENÉ	0	0	11 037
OST.SOC.NAKL.-NÁPOJE,OBEDY NAD LIMIT	0	9	47 104
SOC.NAKL.-PRISPEVEK NA OBEDY	651 309	620 041	380 836
NABOR ZAMESTNANCŮ	307 446	1 721 174	0
SKOLENÍ ZAMESTNANCŮ	921 043	1 099 632	777 873
CESTOVNÉ	4 307 871	3 934 326	2 781 530
SPOTŘEBA MATERIÁLU	7 175 067	6 136 742	8 119 882
SPOTREBA MAT.-ADMINISTRATIVNÍ	88 414	103 718	273 541
SPOTREBA NASTROJŮ/OE 5.000 CZK-40.000 CZK	21 849	63 445	162 026
OE D2 40.001 CZK-2.500 USD, DIFF. USXCR	0	27 872	0
REZIJNÍ MATERIÁL+KANCELÁRSKÝ	7 064 803	5 941 706	7 643 213
SPOTREBA PHM-PRONAJ.VOZIDLA	0	0	40 600
SPOTREBA MATERIÁLU SKLAD_IM	0	0	502
SOFTWARE	2 160 375	659 824	1 002 645
SW<2.500USD	53 932	88 773	97 191
UDRŽBA SW	2 106 443	571 052	905 453
ODPISY	4 815 974	4 707 920	5 731 692
DPR HW	14 243	6 283	0
DPR BUDOV PRONAJ.	258 883	258 883	258 883
DPR KE STROJ.A ZARIZ./MA	3 924 071	3 894 797	5 391 616
DPR SW	353 368	272 684	28 656
DPR NABYTEK	3 760	3 760	0
DPR KE STROJ.A ZARIZ.-DOTACE/MA	209 157	209 157	0
DPR SW-DOTACE	52 492	62 355	52 537
OSTATNÍ SLUŽBY	10 573 451	5 797 049	3 039 672
OSTATNÍ SLUŽBY	2 613 421	2 809 130	1 374 924
NAKUPOVÁNÉ SLUŽBY NON-TAX	0	2 328	64 514
3RD SLUŽBY2	6 040 182	192 000	0
NAKUPOVÁNÉ SLUŽBY-ADMIN	1 115 725	412 539	163 474
SLUŽBY-ISO,OST.AUDITY	0	171 609	0
PREPRAVNÉ EXPORT	303 927	182 644	79 645
POSTOVNÉ	145	421	5 838
SLUŽBY GTS	1 977	298 240	0
SLUŽBY ZAMESTNAN.AGENTUR2	0	789 653	1 073 919
VNITRONAKL-STAFFING BRNO 727	328 320	627 200	-10 655
MOBILITY FEES	139 949	85 809	0
ZUCTOVÁNÍ OP K NHM	-62 355	0	0
NAJEM AUT-OPERATIVNÍ LEAS.	92 160	225 478	70 754
CASOPISY,KNIHY	0	0	619
REPREZENTACE	0	0	133 706
PRONAJEM AUT	0	0	74 946
REKLAMNÍ SLUŽBY	0	0	3 747
TELEKOMUNIKACE	0	0	4 240
OPRAVA A UDRŽBA ZARÍZENÍ	0	0	27 604
OPRAVA A UDRŽBA ZARÍZENÍ	0	0	23 264
OPRAVA A UDRŽBA BUDOV	0	0	3 248
OPRAVA A UDRŽBA AUT	0	0	53
OST.SLUŽBY-PROVOZ BUDOVY	0	0	1 038

Zdroj: vlastní zpracování, kumulovaná verze

Tabulka 8: 2018- Actual vs. forecast

	ACTUAL 2018				FORECAST 2018			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
MZDOVÉ A OSOBNÍ NÁKLADY	9 575 398	11 096 682	12 107 342	12 943 270	10 235 414	11 352 857	11 851 624	12 093 841
PRIME MZDY	6 284 507	7 377 150	8 125 377	8 407 431	6 797 965	7 552 979	7 984 516	8 161 709
DOHODY O PROVEDENÍ PRACE	133 376	113 781	101 844	109 824	204 843	204 843	204 843	204 843
HRUBA MZDA-PRIPLATKY	23 869	41 337	26 655	13 561	9 274	9 311	9 311	9 311
ZDRAVOTNÍ POJIŠTENÍ	662 214	706 567	760 079	784 773	639 159	713 032	746 097	762 077
SOCIALNÍ POJIŠTENÍ	1 822 294	1 837 307	1 955 585	2 179 924	1 775 441	1 980 644	2 072 492	2 116 880
ODMENY,PREMIE	172 114	295 980	176 831	188 880	98 957	164 756	100 608	100 968
BONUSY	143 517	205 808	214 067	210 545	199 099	207 063	207 063	209 134
POJIŠTNÉ K BONUSUM NON-TAX	-178 993	69 975	72 783	71 585	67 694	70 402	70 402	71 106
ZAKONNÉ POJIŠTENÍ ODPOVEDNOSTI	25 789	31 191	32 455	34 554	0	0	0	0
PRÍSPÉVEK PENZIJNÍHO PRIPOJIS	73 596	102 056	109 320	109 762	63 110	63 110	63 110	63 110
SOC.NAKL.-PRÍSPÉVEK NA OBEDY	65 045	81 581	86 334	102 712	89 258	93 915	98 314	99 348
CAFFETERIA,ZAMESTNANECKÉ AKCIE	0	0	23 787	25 360	26 342	27 955	29 478	29 837
NAHRADA MZDY-NEMOCENSKA ZATEL	0	0	0	0	1 232	1 232	1 232	1 232
OST.SOC.NAKL-ZAM.AKCIE NON-TAX	0	0	0	0	942	942	942	942
NAHRADA NEVYCERPANE DOVOLENE	0	0	0	0	2 759	2 759	2 759	2 759
OST.SOC.NAKL.-NAPÓJE,OBEDY NAD LIMIT	0	0	0	0	11 040	11 616	12 160	12 288
TVORBA OSTATNICH REZERV-RETENTION PROGRAM	17 112	44 934	56 243	27 688	53 828	53 828	53 828	53 828
NABOR ZAMESTNANCU	189 653	18 907	223 419	311 478	0	0	0	0
SKOLENÍ ZAMESTNANCU	141 305	170 108	142 563	365 192	194 468	194 468	194 468	194 468
CESTOVNE	741 545	1 061 291	469 804	676 756	851 244	548 387	612 575	769 324
NAJEM AUT-OPERATIVNÍ LEAS.	90 080	51 122	57 793	67 487	17 688	17 688	17 688	17 688
SPOTŘEBA MATERIÁLU	2 100 829	696 820	4 042 845	2 435 347	2 029 951	2 029 977	2 029 977	2 029 977
SPOTREBA MAT.-ADMINISTRATIVNÍ	25 204	14 823	32 740	81 439	68 385	68 385	68 385	68 385
SPOTREBA NASTROJU/OE 5.000 CZK-40.000 CZK	1 141	2 283	24 028	72 083	40 506	40 506	40 506	40 506
OE D2 40.001 CZK-2.500 USD, DIFF. USXCR	0	27 872	0	0	0	0	0	0
REZIJNÍ MATERIÁL+KANCELARSKÝ	2 074 483	651 842	3 986 077	2 281 825	1 910 803	1 910 803	1 910 803	1 910 803
SPOTREBA PHM-PRONAJ.VOZIDLA	0	0	0	0	10 130	10 157	10 157	10 157
SPOTREBA MATERIÁLU SKLAD_IM	0	0	0	0	126	126	126	126
SOFTWARE	118 268	150 546	106 294	165 648	250 661	250 661	250 661	250 661
SW<2.500USD	13 887	1 966	18 637	54 567	24 298	24 298	24 298	24 298
UDRŽBA SW	104 381	148 580	87 656	111 081	226 363	226 363	226 363	226 363
ODPISY	572 438	583 922	641 589	848 157	1 261 643	1 301 192	1 488 424	1 680 433
DPR HW	1 571	1 571	1 571	1 571	0	0	0	0
DPR BUDOV PRONAJ.	64 721	64 721	64 721	64 721	64 721	64 721	64 721	64 721
DPR KE STROJ.A ZARIZ./MA	403 868	413 904	474 489	683 430	1 176 624	1 216 173	1 403 405	1 595 414
DPR SW	31 541	34 268	31 990	29 617	7 164	7 164	7 164	7 164
DPR NABYTEK	940	940	940	940	0	0	0	0
DPR KE STROJ.A ZARIZ.-DOTACE/MA	52 289	52 289	52 289	52 289	0	0	0	0
DPR SW-DOTACE	17 509	16 229	15 589	15 589	13 134	13 134	13 134	13 134
OSTATNÍ SLUŽBY	1 638 467	4 600 568	2 751 242	1 066 504	1 314 005	575 862	573 942	575 862
OSTATNÍ SLUŽBY	145 060	1 215 185	-220 039	639 539	343 731	343 731	343 731	343 731
NAKUPOVANE SLUŽBY NON-TAX	133	307	10 259	9 600	15 169	17 089	15 169	17 089
3RD SLUŽBY2	103 944	532 800	436 632	0	0	0	0	0
NAKUPOVANE SLUŽBY-ADMIN	125 641	287 538	374 352	-127 117	40 869	40 869	40 869	40 869
SLUŽBY-ISO,OST.AUDITY	0	0	180 481	0	0	0	0	0
PREPRAVNÍ EXPORT	46 741	39 770	60 475	56 025	19 911	19 911	19 911	19 911
POSTOVNE	208	0	213	0	1 459	1 459	1 459	1 459
SLUŽBY GTS	27 376	0	7 729	7 529	0	0	0	0
SLUŽBY ZAMESTNAN.AGENTUR2	1 169 323	2 218 626	1 524 153	311 040	823 600	83 440	83 440	83 440
VNITRONAKL-STAFFING BRNO 727	-109 043	46 400	317 440	102 400	-2 664	-2 664	-2 664	-2 664
MOBILITY FEES	39 005	208 821	1 755	0	0	0	0	0
CASOPISY,KNIHY	0	0	0	0	155	155	155	155
REPREZENTACE	0	0	0	0	33 426	33 426	33 426	33 426
PRONAJEM AUT	0	0	0	0	18 664	18 761	18 761	18 761
REKLAMNÍ SLUŽBY	0	0	0	0	937	937	937	937
TELEKOMUNIKACE	0	0	0	0	1 060	1 060	1 060	1 060
OPRAVA A ÚDRŽBA	27 083	16 761	26 389	24 741	6 901	6 901	6 901	6 901
OPRAVA A UDRŽBA ZARIZENÍ	27 083	16 761	26 389	24 741	5 816	5 816	5 816	5 816
OPRAVA A UDRŽBA BUDOV	0	0	0	0	812	812	812	812
OPRAVA A UDRŽBA AUT	0	0	0	0	13	13	13	13
OST.SLUŽBY-PROVOZ BUDOVY	0	0	0	0	260	260	260	260

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 8 vidíme porovnání roku 2018 stavu skutečného a forecastu, který byl na rok 2018 naplánován. Už na první pohled vidíme některé položky, u nichž byl budget nastaven, ale ve výsledku nebyl vůbec využit. A to především u náhrad mezd, pronájmů aut, reklamní služby

reprezentace a telekomunikace. Dále pak celá skupina opravy a údržby budov. Jak jsme zmiňovali výše, v dalších letech už tyto položky nejsou. Je tedy otázka, zda - li nebylo na místě tyto položky z budgetu už vyřadit na začátku plánu pro rok 2018. Stále je ale možné, že byly plánované akce a práce, které ale nakonec byly zrušeny.

U čeho bychom se ale měli pozastavit jsou položky u nichž budget nastaven nebyl a přesto na ně v průběhu roku padaly náklady. Jsou to zákonné pojištění odpovědnosti, nábor zaměstnanců, odpisy Hardwaru, nábytku, strojů a zařízení nabyté díky dotaci služby 3. stran a pár dalších.

U tabulky 9 vidíme stejné srovnání a to za rok 2019. Zde už můžeme vidět, že položky u kterých byl nastaven budget na začátku roku 2018, ale položky nebyly využity, už zde nefigurují.

Tabulka 9: 2019 - Actual vs. forecast

	ACTUAL 2019				FORECAST 2019			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
MZDOVÉ A OSTATNÍ NÁKLADY	11 633 037	13 216 429	15 172 738	15 274 760	12 857 692	15 028 607	17 185 788	17 388 312
PRIME MZDY	7 617 380	8 671 068	9 944 024	10 368 119	8 419 242	9 625 768	11 100 679	11 749 879
DOHODY O PROVEDENÍ PRACE	139 896	248 486	255 930	203 136	146 432	163 072	159 744	149 760
HRUBA MZDA-PRIPLATKY	20 372	33 749	40 707	27 122	26 818	26 818	26 818	26 818
ZDRAVOTNÍ POJISTENÍ	816 950	836 940	913 013	893 126	786 876	897 864	1 031 242	1 089 144
SOCIALNÍ POJISTENÍ	2 259 181	2 269 509	2 391 708	2 461 057	2 185 767	2 494 067	2 864 561	3 025 399
ODMENY PREMIE	196 131	340 468	286 124	112 320	150 577	160 612	171 005	175 140
BONUSY	27 272	198 154	198 154	198 154	188 401	202 337	205 537	205 537
POJISTNÉ K BONUSUM NON-TAX	67 320	67 372	67 372	67 372	64 056	68 795	69 883	69 883
OST.SOC.NAKL.-ZAM.AKCE NON-TAX	83 919	25 430	85 995	116 176	53 467	58 133	66 667	70 267
ZAKONNÉ POJISTENÍ ODPOVĚDNOSTI	0	38 187	66 699	41 765	35 772	35 976	41 113	47 294
TVORBA OSTATNÍCH REZERV-RETENTION PROGRA	71 423	50 358	85 011	124 073	75 374	75 374	78 528	84 836
PRÍSPĚVEK PENZIJNÍHO PŘÍPOJIS	104 902	117 499	136 862	142 238	114 624	133 783	155 054	164 760
SOC.NAKL.-PRÍSPĚVEK NA OBĚDY	33 124	79 991	216 497	156 673	133 389	145 031	166 320	175 301
NÁBOR ZAMĚSTNANCŮ	0	0	342 656	179 626	242 384	683 965	752 489	42 337
SKOLENÍ ZAMĚSTNANCŮ	195 166	239 218	141 986	183 802	234 513	257 012	296 147	311 959
CESTOVNÉ	447 671	782 215	700 398	1 242 386	901 656	955 368	1 027 881	1 049 421
SPOTŘEBA MATERIÁLU	1 873 097	1 735 740	2 160 145	1 067 721	1 534 185	1 534 185	1 534 185	1 534 185
SPOTREBA MAT.-ADMINISTRATIVNÍ	9 887	14 337	24 883	42 868	25 930	25 930	25 930	25 930
SPOTREBA NASTROJŮ/OE 5.000 CZK-40.000 CZK	0	0	5 396	16 187	15 861	15 861	15 861	15 861
OE D2 40.001 CZK-2.500 USD, DIFF. USXCR	0	0	0	0	6 968	6 968	6 968	6 968
REZIJNÍ MATERIÁL+KANCELÁRSKÝ	1 863 209	1 721 403	2 129 866	1 008 665	1 485 427	1 485 427	1 485 427	1 485 427
SOFTWARE	57 732	326 708	180 128	230 189	161 563	164 768	166 371	167 122
SW<2.500USD	565	1 600	12 764	38 293	22 193	22 193	22 193	22 193
UDRŽBA SW	57 167	325 108	167 363	191 896	139 370	142 575	144 177	144 929
ODPISY	573 607	525 307	664 935	868 764	1 025 130	1 145 111	1 260 961	1 276 717
DPR HW	1 571	1 571	2 897	3 561	1 571	1 571	1 571	1 571
DPR BUDOV PRONAJ.	64 721	64 721	64 721	64 721	64 721	64 721	64 721	64 721
DPR KE STROJ.A ZARIZ./MA	405 321	358 664	475 157	661 829	822 913	941 476	1 057 326	1 073 082
DPR SW	33 177	33 177	55 807	72 301	67 108	68 526	68 526	68 526
DPR NABYTEK	940	940	940	940	940	940	940	940
DPR KE STROJ.A ZARIZ.-DOTACE/MA	52 289	52 289	52 289	52 289	52 289	52 289	52 289	52 289
DPR SW-DOTACE	15 589	13 945	13 123	13 123	15 589	15 589	15 589	15 589
OSTATNÍ SLUŽBY	3 195 154	4 464 802	4 137 705	2 572 423	1 397 262	1 505 262	1 541 102	1 353 422
OSTATNÍ SLUŽBY	1 995 802	661 457	330 950	294 910	702 282	702 282	702 282	702 282
NAKUPOVANE SLUŽBY NON-TAX	0	0	0	0	582	582	582	582
3RD SLUŽBY2	881 506	2 444 141	2 682 749	1 994 937	48 000	48 000	48 000	48 000
NAKUPOVANE SLUŽBY-ADMIN	256 471	43 387	410 958	51 301	103 135	103 135	103 135	103 135
SLUŽBY-ISO,OST.AUDITY	0	0	0	0	42 902	42 902	42 902	42 902
PREPRAVNÉ EXPORT	59 567	75 154	93 388	49 944	45 661	45 661	45 661	45 661
POSTOVNÉ	0	0	36	107	105	105	105	105
SLUŽBY GTS	0	0	92 677	79 360	64 160	69 760	80 000	84 320
SLUŽBY ZAMĚSTNAN.AGENTUR2	0	0	0	0	197 413	197 413	197 413	197 413
VNITRONAKL.-STAFFING BRNO 727	0	1 189 050	383 040	72 960	115 200	217 600	243 200	51 200
MOBILITY FEES	1 808	11 278	101 030	21 452	21 452	21 452	21 452	21 452
ZUCTOVANÍ OP K NHM	0	0	-5 196	-15 589	0	0	0	0
NAJEM AUT-OPERATIVNÍ LEAS.	0	40 336	48 074	23 040	56 370	56 370	56 370	56 370
OPRAVA A UDRŽBA ZAŘÍZENÍ	50 711	40 545	15 650	24 815	18 603	18 603	18 603	18 603

Zdroj: vlastní zpracování

Zajímavou ukázkou jsou mzdové náklady, které jsou v každém čtvrtletí menší než bylo plánované. A s tím samozřejmě související osobní náklady a pojištění, které souvisejí s nabíráním nových zaměstnanců a výdaje na jednoho zaměstnance.

U cestovného můžeme vidět v posledním kvartálu vyšší výdaje než byly plánované, ale vzhledem k tomu, že v předešlých kvartálech plán ale nebyl naplněn, tak se náklady rozprostřely do celého roku.

U čeho nám ale převyšuje skutečnost nad plánem je spotřeba materiálu, která je za celý rok plán převyšuje. Podobně převyšující skutečné výdaje můžeme vidět i u skupiny ostatních nákladů. Podrobně se tomu ale budeme věnovat při analýze a interpretaci odchylek.

Tabulka 10: 2020 - Actual vs. Forecast

	ACTUAL 2020				FORECAST 2020			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
<b>MZDOVÉ A OSTATNÍ NÁKLADY</b>	<b>11 691 866</b>	<b>11 343 541</b>	<b>12 075 601</b>	<b>16 114 002</b>	<b>15 093 860</b>	<b>16 603 314</b>	<b>17 206 804</b>	<b>17 368 010</b>
PRIME MZDY	7 906 701	7 561 058	8 230 831	10 559 794	10 045 911	11 024 206	11 619 206	11 735 398
DOHODY O PROVEDENÍ PRACE	0	0	0	0	165 888	165 888	165 888	165 888
HRUBA MZDA-PRIPLATKY	11 861	62 829	61 140	27 073	29 400	29 400	29 400	29 400
ZDRAVOTNÍ POJIŠTENÍ	835 295	757 955	767 354	974 877	938 266	1 027 193	1 081 279	1 091 840
SOCIALNÍ POJIŠTENÍ	2 290 306	2 024 572	2 010 025	2 686 328	2 585 444	2 830 488	2 979 523	3 008 627
ODMENY, PREMIE	224 267	353 826	96 804	134 509	183 979	193 762	199 712	200 874
BONUSY	354 066	234 556	246 402	280 066	263 124	277 625	277 625	277 625
POJIŠTNE K BONUSUM NON-TAX	-201 847	79 749	87 720	103 662	88 936	93 837	93 837	93 837
OST.SOC.NAKL.-ZAM.AKCIE NON-TAX	32 661	0	44 657	133 970	61 600	64 267	67 600	67 600
ZAKONNÉ POJIŠTENÍ ODPOVEDNOSTI	33 549	39 003	33 620	34 780	41 094	42 890	46 998	49 497
TVORBA OSTATNÍCH REZERV-RETENTION PROGRAM	73 905	56 648	70 467	98 105	105 959	69 775	69 775	69 775
PRÍSPĚVEK PENZIJNÍHO PŘÍPOJIS	107 841	118 124	126 951	170 742	143 807	158 918	168 819	170 507
SOC.NAKL.-PRÍSPĚVEK NA OBĚDY	0	0	43 992	166 320	153 680	160 332	168 648	168 648
NABOR ZAMĚSTNANCŮ	0	0	149 283	566 528	69 446	238 000	0	0
SKOLENÍ ZAMĚSTNANCŮ	23 262	55 223	106 359	177 247	217 325	226 733	238 493	238 493
<b>CESTOVNÉ</b>	<b>429 390</b>	<b>264 346</b>	<b>414 600</b>	<b>1 136 484</b>	<b>995 682</b>	<b>1 054 799</b>	<b>1 128 695</b>	<b>1 128 695</b>
<b>SPOTŘEBA MATERIÁLU</b>	<b>1 069 345</b>	<b>2 094 341</b>	<b>1 823 531</b>	<b>2 705 720</b>	<b>1 793 767</b>	<b>1 793 767</b>	<b>1 793 767</b>	<b>1 793 767</b>
SPOTREBA MAT.-ADMINISTRATIVNÍ	12 722	4 799	7 122	21 365	22 103	22 103	22 103	22 103
SPOTREBA NASTROJŮ/OE 5.000 CZK-40.000 CZK	0	0	1 821	5 462	5 462	5 462	5 462	5 462
REZJNÍ MATERIÁL+KANCELÁRSKÝ	1 056 623	2 089 541	1 814 589	2 678 892	1 766 201	1 766 201	1 766 201	1 766 201
<b>SOFTWARE</b>	<b>371 217</b>	<b>962 074</b>	<b>66 610</b>	<b>541 453</b>	<b>539 808</b>	<b>539 745</b>	<b>539 769</b>	<b>541 053</b>
SW<2.500USD	0	0	4 628	13 883	13 483	13 483	13 483	13 483
UDRŽBA SW	371 217	962 074	61 983	527 570	526 325	526 262	526 286	527 570
<b>ODPISY</b>	<b>607 461</b>	<b>531 717</b>	<b>526 120</b>	<b>658 875</b>	<b>950 000</b>	<b>1 214 104</b>	<b>1 316 129</b>	<b>1 335 741</b>
DPR HW	5 502	5 502	5 502	5 502	3 561	3 561	3 561	3 561
DPR BUDOV PRONAJ.	0	0	0	0	64 721	64 721	64 721	64 721
DPR KE STROJ.A ZARIZ./MA	467 894	387 177	383 280	514 513	743 065	995 030	1 083 182	1 102 794
DPR SW	80 836	81 559	81 559	83 080	72 301	84 440	98 313	98 313
DPR NABYTEK	940	5 189	3 489	3 489	940	940	940	940
DPR KE STROJ.A ZARIZ.-DOTACE/MA	52 289	52 289	52 289	52 289	52 289	52 289	52 289	52 289
DPR SW-DOTACE	0	0	0	0	13 123	13 123	13 123	13 123
<b>OSTATNÍ SLUŽBY</b>	<b>403 060</b>	<b>1 322 472</b>	<b>2 385 786</b>	<b>3 373 063</b>	<b>2 616 003</b>	<b>2 834 883</b>	<b>2 561 283</b>	<b>2 561 283</b>
ZUCTOVÁNÍ OP K NHM	0	0	0	0	-15 589	-15 589	-15 589	-15 589
OSTATNÍ SLUŽBY	131 842	174 358	786 758	656 499	653 355	653 355	653 355	653 355
3RD SLUŽBY2	363 838	619 865	640 154	1 546 845	1 510 045	1 510 045	1 510 045	1 510 045
NAKUPOVÁNE SLUŽBY-ADMIN	105 338	163 707	259 645	271 132	278 931	278 931	278 931	278 931
PŘEPRAVNÉ EXPORT	96 327	218 885	171 152	72 988	75 982	75 982	75 982	75 982
POSTOVNÉ	0	0	0	0	36	36	36	36
SLUŽBY GTS	0	0	0	0	494	494	494	494
VNITRONAKL-STAFFING BRNO 727	0	0	0	0	54 720	273 600	0	0
MOBILITY FEES	-299 568	110 223	506 020	802 560	34 987	34 987	34 987	34 987
NAJEM AUT-OPERATIVNÍ LEAS.	5 283	35 434	22 057	23 040	23 040	23 040	23 040	23 040
<b>OPRAVA A UDRŽBA ZARÍZENÍ</b>	<b>19 781</b>	<b>143 917</b>	<b>64 217</b>	<b>115 522</b>	<b>123 575</b>	<b>123 575</b>	<b>123 575</b>	<b>123 575</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Trend, který byl zobrazen v tabulce 9 se přenáší i do roku 2020 zobrazený v tabulce 10. Tento trend můžeme vidět u osobních a mzdových nákladů, cestovného, spotřeby materiálu a odpisů. U ostatních služeb vidíme razantní navýšení budgetu, právě z důvodu výsledků z minulého roku.

### **2.8.6 Analýza a interpretace odchylek**

Nyní si představíme absolutní a relativní odchylky za jednotlivé roky, rozdělení po čtvrtletí. V tabulce č. 11 můžeme vidět srovnání roku 2018 po kvartálech. Můžeme pozorovat, že u některých položek v relativním vyjádření nejsou žádné hodnoty. Je to z důvodu toho, že při vytváření plánu se s těmito položkami nepočítalo a tudíž byla nulová. U výpočtu relativní odchylky bychom tedy dělili nulou a to nelze. Při hodnotách absolutní odchylky si můžeme povšimnout u některých položek zápornou hodnotu. Záporná hodnota v tomto případě je pro nás kladné hodnocení. Je to úspora, kterou jsme oproti plánu ušetřili.

Tento podrobný přehled po kvartálech nám dává více informací než z celkového přehledu. Někde můžeme vidět, že v některých kvartálech jsme vysoce převýšili plán, jiné měsíce zase skoro žádné náklady nejsou. Můžeme tak i lépe pracovat na budoucích plánech na další rok, když víme, že se jedná o opakované náklady na určitou položku v těch samých obdobích.

Jak již bylo zmíněno u tabulky č. 8, největší rozdíly nastaly u položek ostatní služby a opravy a údržby. Drastická nárůst proběhl v druhém kvartálu u položek ostatní služby a to 603,5 % u položky nakupované služby- admin a dokonce 2588 % u položky služby zaměstnaneckých agentur. V prvním kvartálu u položky vniktronákladový staffing Brno byla relativní odchylka dokonce 3993 %. Tato položka je ale vcelku matoucí jelikož byly původní hodnoty byly záporné, tudíž došlo k úspoře ( vrácení nákladů nebo přeúčtování z jiného účtu).

V tabulce můžeme vidět i většinu položek, které mají zápornou hodnotu, tedy došlo k úspoře nákladů. To je samozřejmě pro podnik kladná zpráva, ale velké výkyvy a hodnoty jsou také znamením změny pro nastávající roky. Většina nákladových center ale pracuje s budgetem, který dostanou a pokud tento budget nevyčerpají, je možné, že jim další rok už tolik peněz nedají a oni o ty peníze mohou přijít. Proto je pro manažery nebo vedoucí středisek dobrý i tento čtvrtletní podrobnější přehled lepší, protože mají možnost plánovat a přehodnotit své finance do zbytku roku. U položek, kde je - 100 %, nebyly vůbec žádné náklady.

Tabulka 11: 2018 - Absolutní a relativní odchylky

	ABSOLUTNÍ ODCHYLKA				RELATIVNÍ ODCHYLKA			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
MZDOVÉ A OSOBNÍ NÁKLADY	-660 016	-256 175	255 718	849 429	-6,45%	-2,26%	2,16%	7,02%
PRIME MZDY	-513 458	-175 829	140 861	245 722	-7,55%	-2,33%	1,76%	3,01%
DOHODY O PROVEDENÍ PRACE	-71 467	-91 062	-102 999	-95 019	-34,89%	-44,45%	-50,28%	-46,39%
HRUBA MZDA-PRIPLATKY	14 595	32 026	17 344	4 250	157,4%	344,0%	186,3%	45,6%
ZDRAVOTNÍ POJIŠTENÍ	23 055	-6 465	13 982	22 696	3,6%	-0,9%	1,9%	3,0%
SOCIALNÍ POJIŠTENÍ	46 853	-143 338	-116 907	63 044	2,6%	-7,2%	-5,6%	3,0%
ODMENY, PREMIE	73 156	131 224	76 224	87 912	73,9%	79,6%	75,8%	87,1%
BONUSY	-55 583	-1 255	7 004	1 411	-27,9%	-0,6%	3,4%	0,7%
POJIŠTNÉ K BONUSUM NON-TAX	-246 686	-427	2 381	480	-364,4%	-0,6%	3,4%	0,7%
ZAKONNÉ POJIŠTENÍ ODPOVEDNOSTI	25 789	31 191	32 455	34 554				
PRISPEVEK PENZIJNÍHO PRÍPOJIS	10 486	38 945	46 209	46 652	16,6%	61,7%	73,2%	73,9%
SOC.NAKL.-PRISPEVEK NA OBEDY	-24 214	-12 334	-11 979	3 363	-27,1%	-13,1%	-12,2%	3,4%
CAFFETERIA, ZAMESTNANECKÉ AKCIE	-26 342	-27 955	-5 692	-4 477	-100,0%	-100,0%	-19,3%	-15,0%
NAHRADA MZDY-NEMOCENSKA ZATEL	-1 232	-1 232	-1 232	-1 232	-100,00%	-100,00%	-100,00%	-100,00%
OST.SOC.NAKL.-ZAM.AKCIE NON-TAX	-942	-942	-942	-942	-100,00%	-100,00%	-100,00%	-100,00%
NAHRADA NEVYCERPANE DOVOLENE	-2 759	-2 759	-2 759	-2 759	-100,00%	-100,00%	-100,00%	-100,00%
OST.SOC.NAKL.-NAPOJE, OBEDY NAD LIMIT	-11 040	-11 616	-12 160	-12 288	-100,00%	-100,00%	-100,00%	-100,00%
TVORBA OSTATNÍCH REZERV-RETENTION PROGRAM	-36 716	-8 894	2 414	-26 140	-68,21%	-16,52%	4,49%	-48,56%
NABOR ZAMESTNANCU	189 653	18 907	223 419	311 478				
SKOLENÍ ZAMESTNANCU	-53 163	-24 360	-51 905	170 724	-27,34%	-12,53%	-26,69%	87,79%
CESTOVNÉ	-109 699	512 905	-142 771	-92 568	-12,89%	93,53%	-23,31%	-12,03%
NAJEM AUT-OPERATIVNÍ LEAS.	72 391	33 434	40 105	49 799	409,26%	189,02%	226,73%	281,53%
SPOTŘEBA MATERIÁLU	70 878	-1 333 157	2 012 868	405 370	3,49%	-65,67%	99,16%	19,97%
SPOTŘEBA MAT.-ADMINISTRATIVNÍ	-43 181	-53 562	-35 645	13 054	-63,14%	-78,32%	-52,12%	19,09%
SPOTŘEBA NASTROJU/OE 5.000 CZK-40.000 CZK	-39 365	-38 224	-16 479	31 577	-97,18%	-94,36%	-40,68%	77,96%
OE D2 40.001 CZK-2.500 USD, DIFF. USXCR	0	27 872	0	0				
REZIJNÍ MATERIÁL+KANCELÁRSKÝ	163 680	-1 258 961	2 075 274	371 022	8,57%	-65,89%	108,61%	19,42%
SPOTŘEBA PHM-PRONAJ.VOZIDLA	-10 130	-10 157	-10 157	-10 157	-100,00%	-100,00%	-100,00%	-100,00%
SPOTŘEBA MATERIÁLU SKLAD_IM	-126	-126	-126	-126	-100,00%	-100,00%	-100,00%	-100,00%
SOFTWARE	-132 393	-100 115	-144 367	-85 013	-52,82%	-39,94%	-57,59%	-33,92%
SW<2.500USD	-10 411	-22 332	-5 660	30 269	-42,85%	-91,91%	-23,30%	124,57%
UDRŽBA SW	-121 982	-77 783	-138 707	-115 282	-53,89%	-34,36%	-61,28%	-50,93%
ODPISY	-689 205	-717 270	-846 835	-832 277	-54,63%	-55,12%	-56,89%	-49,53%
DPR HW	1 571	1 571	1 571	1 571				
DPR BUDOV PRONAJ.	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
DPR KE STROJ.A ZARIZ./MA	-772 756	-802 269	-928 916	-911 984	-65,68%	-65,97%	-66,19%	-57,16%
DPR SW	24 377	27 104	24 826	22 453	340,27%	378,34%	346,55%	313,42%
DPR NABYTEK	940	940	940	940				
DPR KE STROJ.A ZARIZ.-DOTACE/MA	52 289	52 289	52 289	52 289				
DPR SW-DOTACE	4 374	3 094	2 454	2 454	33,30%	23,56%	18,69%	18,69%
OSTATNÍ SLUŽBY	324 462	4 024 706	2 177 300	490 641	24,69%	698,90%	379,36%	85,20%
OSTATNÍ SLUŽBY	-198 671	871 454	-563 770	295 808	-57,80%	253,53%	-164,01%	86,06%
NAKUPOVÁNÉ SLUŽBY NON-TAX	-15 035	-16 781	-4 910	-7 489	-99,12%	-98,20%	-32,37%	-43,82%
3RD SLUŽBY2	103 944	532 800	436 632	0				
NAKUPOVÁNÉ SLUŽBY-ADMIN	84 772	246 669	333 484	-167 986	207,43%	603,57%	815,99%	-411,04%
SLUŽBY-ISO, OST.AUDITY	0	0	180 481	0				
PREPRAVNÉ EXPORT	26 829	19 858	40 563	36 114	134,74%	99,73%	203,72%	181,38%
POSTOVNÉ	-1 252	-1 459	-1 247	-1 459	-85,75%	-100,00%	-85,42%	-100,00%
SLUŽBY GTS	27 376	0	7 729	7 529				
SLUŽBY ZAMESTNAN.AGENTUR2	345 723	2 135 186	1 440 713	227 600	41,98%	2558,95%	1726,65%	272,77%
VNITRONAKL.-STAFFING BRNO 727	-106 379	49 064	320 104	105 064	3993,68%	-1841,95%	-12017,35%	-3944,31%
MOBILITY FEES	39 005	208 821	1 755	0				
CASOPISY, KNIHY	-155	-155	-155	-155	-100,00%	-100,00%	-100,00%	-100,00%
REPREZENTACE	-33 426	-33 426	-33 426	-33 426	-100,00%	-100,00%	-100,00%	-100,00%
PRONAJEM AUT	-18 664	-18 761	-18 761	-18 761	-100,00%	-100,00%	-100,00%	-100,00%
REKLAMNÍ SLUŽBY	-937	-937	-937	-937	-100,00%	-100,00%	-100,00%	-100,00%
TELEKOMUNIKACE	-1 060	-1 060	-1 060	-1 060	-100,00%	-100,00%	-100,00%	-100,00%
OPRAVA A ÚDRŽBA	20 182	9 860	19 488	17 840	292,45%	142,87%	282,40%	258,52%
OPRAVA A UDRŽBA ZARÍZENÍ	21 266	10 944	20 573	18 925	365,65%	188,17%	353,73%	325,39%
OPRAVA A UDRŽBA BUDOV	-812	-812	-812	-812	-100,00%	-100,00%	-100,00%	-100,00%
OPRAVA A UDRŽBA AUT	-13	-13	-13	-13	-100,00%	-100,00%	-100,00%	-100,00%
OST.SLUŽBY-PROVOZ BUDOVY	-260	-260	-260	-260	-100,00%	-100,00%	-100,00%	-100,00%
CELKEM	-1 175 792	2 140 753	3 331 401	753 423	-7,37%	13,32%	19,81%	4,33%

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 12: 2018 - Celkové hodnoty odchylek

	ABS 2018	REL 2018
MZDOVÉ A OSOBNÍ NÁKLADY	188 956	0,41%
PRIME MZDY	-302 704	-0,99%
DOHODY O PROVEDENÍ PRACE	-360 547	-44,00%
HRUBA MZDA-PŘÍPLATKY	68 215	183,34%
ZDRAVOTNÍ POJISTENÍ	53 268	1,86%
SOCIALNÍ POJISTENÍ	-150 348	-1,89%
ODMENY, PREMIE	368 516	79,20%
BONUSY	-48 422	-5,89%
POJISTNÉ K BONUSUM NON-TAX	-244 252	-87,36%
ZÁKONNÉ POJISTENÍ ODPOVEDNOSTI	123 989	
PŘÍSPĚVEK PENZIJNÍHO PŘIPOJIS	142 293	56,37%
SOC.NAKL.-PŘÍSPĚVEK NA OBĚDY	-45 164	-11,86%
CAFFETERIA, ZÁMĚSTNANECKÉ AKCIE	-64 466	-56,74%
NAHRADA MZDY-NEMOCENSKÁ ZATEL	-4 930	-100,00%
OST.SOC.NAKL.-ZÁM.AKCIE NON-TAX	-3 768	-100,00%
NAHRADA NEVÝCERPÁNÍ DOVOLENÉ	-11 037	-100,00%
OST.SOC.NAKL.-NÁPOJE, OBĚDY NAD LIMIT	-47 104	-100,00%
TVOŘBA OSTATNÍCH REZERV-RETENTION PROGRAM	-69 336	-32,20%
NABOR ZÁMĚSTNANCŮ	743 457	
SKOLENÍ ZÁMĚSTNANCŮ	41 296	5,31%
CESTOVNÉ	167 866	6,04%
NAJEM AUT-OPERATIVNÍ LEAS.	195 729	276,63%
SPOTŘEBA MATERIÁLU	1 155 960	14,24%
SPOTŘEBA MAT.-ADMINISTRATIVNÍ	-119 334	-43,63%
SPOTŘEBA NÁSTROJŮ/OE 5.000 CZK-40.000 CZK	-62 491	-38,57%
OE D2 40.001 CZK-2.500 USD, DIFF. USXCR	27 872	
REZIJNÍ MATERIÁL+KANCELÁŘSKÝ	1 351 015	17,68%
SPOTŘEBA PHM-PRONAJ.VOZIDLA	-40 600	-100,00%
SPOTŘEBA MATERIÁLU SKLAD_IM	-502	-100,00%
SOFTWARE	-461 888	-46,07%
SW<2.500USD	-8 135	-8,37%
UDRŽBA SW	-453 754	-50,11%
ODPISY	-3 085 587	-53,83%
DPR HW	6 283	
DPR BUDOV PRONAJ.	0	0,00%
DPR KE STROJ.A ZARIZ./MA	-3 415 925	-63,36%
DPR SW	98 760	344,64%
DPR NABYTEK	3 760	
DPR KE STROJ.A ZARIZ.-DOTACE/MA	209 157	
DPR SW-DOTACE	12 377	23,56%
OSTATNÍ SLUŽBY	7 017 109	230,85%
OSTATNÍ SLUŽBY	404 821	29,44%
NAKUPOVANÉ SLUŽBY NON-TAX	-44 215	-68,54%
3RD SLUŽBY2	1 073 376	
NAKUPOVANÉ SLUŽBY-ADMIN	496 939	303,99%
SLUŽBY-ISO, OST.AUDITY	180 481	
PŘEPRAVNÉ EXPORT	123 365	154,89%
POSTOVNÉ	-5 417	-92,79%
SLUŽBY GTS	42 633	
SLUŽBY ZÁMĚSTNAN.AGENTUR2	4 149 222	386,36%
VNITRONAKL-STAFFING BRNO 727	367 852	-3452,48%
MOBILITY FEES	249 581	
CASOPISY, KNIHY	-619	-100,00%
REPREZENTACE	-133 706	-100,00%
PRONAJEM AUT	-74 946	-100,00%
REKLAMNÍ SLUŽBY	-3 747	-100,00%
TELEKOMUNIKACE	-4 240	-100,00%
OPRAVA A ÚDRŽBA	67 370	244,06%
OPRAVA A ÚDRŽBA ZARÍZENÍ	71 709	308,23%
OPRAVA A ÚDRŽBA BUDOV	-3 248	-100,00%
OPRAVA A ÚDRŽBA AUT	-53	-100,00%
OST.SLUŽBY-PROVOZ BUDOVY	-1 038	-100,00%
CELKEM	-5 049 784	-7,08%

Zdroj: vlastní zpracování



Zhodnocení a celková absolutní odchylka je – 5 049 784 Kč, což se může zdát jako poměrně vysoká úspora, nicméně relativní odchylka je pouze - 7,08 %. Určitě můžeme celkově plán na rok 2018 kladně hodnotit. Mzdové a osobní náklady -188 956 Kč (0,41 %), cestovné 6 % - odchylka malá, spotřeba materiálu 14,24 % - tady je velikost odchylky střední. Software -46 %, odpisy -53,9 %. Ostatní služby zde došlo k přečerpání budgetu o 231 %, tedy o 7 mil. Kč. A skupina oprava a údržba překročila svůj plán o 63 370 Kč, relativní odchylka je 244 %.

Tabulka 13: 2019 - Absolutní a relativní odchylky

	ABSOLUTNÍ ODCHYLKA				RELATIVNÍ ODCHYLKA			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
MZDOVÉ A OSTATNÍ NÁKLADY	-1 224 655	-1 812 177	-2 013 049	-2 113 553	-9,5%	-12,1%	-11,7%	-12,2%
PRIME MZDY	-801 862	-954 699	-1 156 654	-1 381 759	-9,5%	-9,9%	-10,4%	-11,8%
DOHODY O PROVEDENÍ PRACE	-6 536	85 414	96 186	53 376	-4,5%	52,4%	60,2%	35,6%
HRUBA MZDA-PRIPLATKY	-6 446	6 931	13 889	304	-24,0%	25,8%	51,8%	1,1%
ZDRAVOTNÍ POJISTENÍ	30 074	-60 924	-118 229	-196 018	3,8%	-6,8%	-11,5%	-18,0%
SOCIALNÍ POJISTENÍ	73 414	-224 558	-472 854	-564 342	3,4%	-9,0%	-16,5%	-18,7%
ODMENY,PREMIE	45 555	179 856	115 118	-62 820	30,3%	112,0%	67,3%	-35,9%
BONUSY	-161 129	-4 183	-7 383	-7 383	-85,5%	-2,1%	-3,6%	-3,6%
POJISTNÉ K BONUSUM NON-TAX	3 264	-1 422	-2 510	-2 510	5,1%	-2,1%	-3,6%	-3,6%
OST.SOC.NAKL.-ZAM.AKCE NON-TAX	30 453	-32 704	19 328	45 909	57,0%	-56,3%	29,0%	65,3%
ZAKONNÉ POJISTENÍ ODPOVEDNOSTI	-35 772	2 211	25 586	-5 529	-100,0%	6,1%	62,2%	-11,7%
TVORBA OSTATNÍCH REZERV-RETENTION PROGRA	-3 952	-25 017	6 483	39 237	-5,2%	-33,2%	8,3%	46,2%
PRÍSPĚVEK PENZIJNÍHO PŘIPOJIS	-9 722	-16 284	-18 192	-22 521	-8,5%	-12,2%	-11,7%	-13,7%
SOC.NAKL.-PRÍSPĚVEK NA OBĚDY	-100 265	-65 040	50 177	-18 628	-75,2%	-44,8%	30,2%	-10,6%
NABOR ZAMESTNANCŮ	-242 384	-683 965	-409 832	137 289	-100,0%	-100,0%	-54,5%	324,3%
SKOLENÍ ZAMESTNANCŮ	-39 347	-17 794	-154 161	-128 157	-16,8%	-6,9%	-52,1%	-41,1%
CESTOVNÉ	-453 985	-173 153	-327 483	192 965	-50,4%	-18,1%	-31,9%	18,4%
SPOTŘEBA MATERIÁLU	338 911	201 555	625 959	-466 464	22,1%	13,1%	40,8%	-30,4%
SPOTŘEBA MAT.-ADMINISTRATIVNÍ	-16 042	-11 593	-1 047	16 939	-61,9%	-44,7%	-4,0%	65,3%
SPOTŘEBA NASTROJŮ/OE 5.000 CZK-40.000 CZK	-15 861	-15 861	-10 466	326	-100,0%	-100,0%	-66,0%	2,1%
OE D2 40.001 CZK-2.500 USD, DIFF. USXCR	-6 968	-6 968	-6 968	-6 968	-100,0%	-100,0%	-100,0%	-100,0%
REZIJNÍ MATERIÁL+KANCELÁŘSKÝ	377 783	235 977	644 440	-476 761	25,4%	15,9%	43,4%	-32,1%
SOFTWARE	-103 831	161 940	13 757	63 067	-64,3%	98,3%	8,3%	37,7%
SW<2.500USD	-21 628	-20 593	-9 429	16 100	-97,5%	-92,8%	-42,5%	72,5%
UDRŽBA SW	-82 204	182 533	23 186	46 967	-59,0%	128,0%	16,1%	32,4%
ODPISY	-451 523	-619 805	-596 026	-407 953	-44,0%	-54,1%	-47,3%	-32,0%
DPR HW	0	0	1 327	1 990	0,0%	0,0%	84,5%	126,7%
DPR BUDOV PRONAJ.	0	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
DPR KE STROJŮ A ZARÍZ./MA	-417 592	-582 812	-582 169	-411 253	-50,7%	-61,9%	-55,1%	-38,3%
DPR SW	-33 931	-35 349	-12 718	3 776	-50,6%	-51,6%	-18,6%	5,5%
DPR NABYTEK	0	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
DPR KE STROJŮ A ZARÍZ.-DOTACE/MA	0	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
DPR SW-DOTACE	0	-1 644	-2 466	-2 466	0,0%	-10,5%	-15,8%	-15,8%
OSTATNÍ SLUŽBY	1 797 892	2 959 540	2 596 602	1 219 001	128,7%	196,6%	168,5%	90,1%
OSTATNÍ SLUŽBY	1 293 519	-40 826	-371 333	-407 373	184,2%	-5,8%	-52,9%	-58,0%
NAKUPOVANÉ SLUŽBY NON-TAX	-582	-582	-582	-582	-100,0%	-100,0%	-100,0%	-100,0%
3RD SLUŽBY2	833 506	2 396 141	2 634 749	1 946 937	1736,5%	4992,0%	5489,1%	4056,1%
NAKUPOVANÉ SLUŽBY-ADMIN	153 337	-59 748	307 823	-51 833	148,7%	-57,9%	298,5%	-50,3%
SLUŽBY-ISO,OST.AUDITY	-42 902	-42 902	-42 902	-42 902	-100,0%	-100,0%	-100,0%	-100,0%
PREPRAVNÉ EXPORT	13 907	29 493	47 727	4 283	30,5%	64,6%	104,5%	9,4%
POSTOVNÉ	-105	-105	-69	2	-100,0%	-100,0%	-66,0%	2,1%
SLUŽBY GTS	-64 160	-69 760	12 677	-4 960	-100,0%	-100,0%	15,8%	-5,9%
SLUŽBY ZAMESTNAN.AGENTUR2	-197 413	-197 413	-197 413	-197 413	-100,0%	-100,0%	-100,0%	-100,0%
VNITRONAKL-STAFFING BRNO 727	-115 200	971 450	139 840	21 760	-100,0%	446,4%	57,5%	42,5%
MOBILITY FEES	-19 644	-10 175	79 578	0	-91,6%	-47,4%	371,0%	0,0%
ZUCTOVANÍ OP K NHM	0	0	-5 196	-15 589				
NAJEM AUT-OPERATIVNÍ LEAS.	-56 370	-16 034	-8 296	-33 330	-100,0%	-28,4%	-14,7%	-59,1%
OPRAVA A UDRŽBA ZARÍZENÍ	32 108	21 942	-2 953	6 212	172,6%	117,9%	-15,9%	33,4%
CELKEM	-65 082	739 841	296 807	-1 506 726	-0,4%	3,6%	1,3%	-6,6%

Zdroj: vlastní zpracování



V plánu roku 2019 můžeme vidět celkové zlepšení ve tvorbě plánu s porovnáním se skutečností. Záporné i kladné hodnoty se sice ještě někde dost vychylují, nicméně v roce 2018 tyto hodnoty nabývaly mnohem větších odchylek. I zde největších rozdílů v hodnotách jsou položky se skupiny ostatní služby. Ve druhém kvartálu byla absolutní hodnota u ostatních služeb 2 959 540 Kč, což byla relativní odchylka 196 %. Tato odchylka byla z roku 2019 největší.

Když se podíváme blíže do skupiny ostatních služeb opět vidíme položku služby 3.stran stejně jako v roce 2018, které dosahují ve 3.kvartálu až 5498 %, což dělalo 2,6 mil. Kč.

Z celkového pohledu jak můžeme vidět v tabulce 14 a porovnáním s minulým rokem, plán versus skutečnost se lišila pouze o 535 160 Kč kladným směrem, relativní odchylka byla pouze – 0,6 %. Osobní a nákladové mzdy byly na rozdíl – 7 163 434 Kč a -11,5 %. Cestovné bylo na -19,4 %, spotřeba materiálu převýšila rozpočet o 11,4 % a nevešla se do budgetu o 699 961 Kč. Software překročil rozpočet o 20,4 %, na odpisech se ušetřilo 44,1 %. Oprava a údržba dělala 77 % a jak bylo zmíněno výše, ostatní služby převýšili plán celkově o 147,9 %.

Tabulka 14:2019 - Celkové hodnoty odchylek

	ABS 19	REL 19
<b>MZDOVÉ A OSTATNÍ NÁKLADY</b>	-7 163 434	-11,5%
PRIME MZDY	-4 294 975	-10,5%
DOHODY O PROVEDENÍ PRACE	228 441	36,9%
HRUBA MZDA-PRIPLATKY	14 679	13,7%
ZDRAVOTNÍ POJISTENÍ	-345 097	-9,1%
SOCIALNÍ POJISTENÍ	-1 188 339	-11,2%
ODMENY, PREMIE	277 709	42,2%
BONUSY	-180 078	-22,5%
POJISTNÉ K BONUSUM NON-TAX	-3 179	-1,2%
OST.SOC.NAKL.-ZAM.AKCE NON-TAX	62 986	25,3%
ZAKONNÉ POJISTENÍ ODPOVEDNOSTI	-13 505	-8,4%
TVORBA OSTATNÍCH REZERV-RETENTION PROGRA	16 751	5,3%
PRÍSPÉVEK PENZIJNÍHO PRÍPOJIS	-66 719	-11,7%
SOC.NAKL.-PRÍSPÉVEK NA OBEDY	-133 756	-21,6%
NABOR ZAMESTNANCŮ	-1 198 892	-69,7%
SKOLENÍ ZAMESTNANCŮ	-339 459	-30,9%
CESTOVNÉ	-761 655	-19,4%
SPOTŘEBA MATERIÁLU	699 961	11,4%
SPOTREBA MAT.-ADMINISTRATIVNÍ	-11 743	-11,3%
SPOTREBA NASTROJŮ/OE 5.000 CZK-40.000 CZK	-41 862	-66,0%
OE D2 40.001 CZK-2.500 USD, DIFF. USXCR	-27 872	-100,0%
REZIJNÍ MATERIÁL+KANCELÁRSKÝ	781 438	13,2%
SOFTWARE	134 932	20,4%
SW<2.500USD	-35 550	-40,0%
UDRŽBA SW	170 482	29,9%
ODPISY	-2 075 307	-44,1%
DPR HW	3 317	52,8%
DPR BUDOV PRONAJ.	0	0,0%
DPR KE STROJ. A ZARIZ./MA	-1 993 827	-51,2%
DPR SW	-78 222	-28,7%
DPR NABYTEK	0	0,0%
DPR KE STROJ. A ZARIZ.-DOTACE/MA	0	0,0%
DPR SW-DOTACE	-6 575	-10,5%
<b>OSTATNÍ SLUŽBY</b>	8 573 035	147,9%
OSTATNÍ SLUŽBY	473 988	16,9%
NAKUPOVANÉ SLUŽBY NON-TAX	-2 328	-100,0%
3RD SLUŽBY2	7 811 332	4068,4%
NAKUPOVANÉ SLUŽBY-ADMIN	349 579	84,7%
SLUŽBY-ISO,OST.AUDITY	-171 609	-100,0%
PREPRAVNÉ EXPORT	95 410	52,2%
POSTOVNÉ	-278	-66,0%
SLUŽBY GTS	-126 203	-42,3%
SLUŽBY ZAMESTNAN.AGENTUR2	-789 653	-100,0%
VNITRONAKL-STAFFING BRNO 727	1 017 850	162,3%
MOBILITY FEES	49 760	58,0%
ZUCTOVANÍ OP K NHM	-20 785	
NAJEM AUT-OPERATIVNÍ LEAS.	-114 029	-50,6%
<b>OPRAVA A UDRŽBA ZARÍZENÍ</b>	57 309	77,0%
<b>CELKEM</b>	-535 160	-0,6%

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 15: 2020 - Absolutní a relativní odchylky

	ABSOLUTNÍ ODCHYLKA				RELATIVNÍ ODCHYLKA			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
<b>MZDOVÉ A OSTATNÍ NÁKLADY</b>	-3 401 994	-5 259 774	-5 131 203	-1 254 009	-22,5%	-31,7%	-29,8%	-7,2%
PRIME MZDY	-2 139 211	-3 463 148	-3 388 375	-1 175 603	-21,3%	-31,4%	-29,2%	-10,0%
DOHODY O PROVEDENÍ PRACE	-165 888	-165 888	-165 888	-165 888	-100,0%	-100,0%	-100,0%	-100,0%
HRUBA MZDA-PRIPLATKY	-17 538	33 429	31 740	-2 327	-59,7%	113,7%	108,0%	-7,9%
ZDRAVOTNÍ POJISTENÍ	-102 971	-269 238	-313 925	-116 963	-11,0%	-26,2%	-29,0%	-10,7%
SOCIÁLNÍ POJISTENÍ	-295 139	-805 915	-969 498	-322 299	-11,4%	-28,5%	-32,5%	-10,7%
ODMĚNY, PREMIE	40 288	160 064	-102 909	-66 365	21,9%	82,6%	-51,5%	-33,0%
BONUSY	90 941	-43 070	-31 223	2 441	34,6%	-15,5%	-11,2%	0,9%
POJISTNÉ K BONUSUM NON-TAX	-290 783	-14 088	-6 117	9 825	-327,0%	-15,0%	-6,5%	10,5%
OST.SOC.NAKL.-ZAM.AKcie NON-TAX	-28 939	-64 267	-22 943	66 370	-47,0%	-100,0%	-33,9%	98,2%
ZAKONNÉ POJISTENÍ ODPOVEDNOSTI	-7 545	-3 887	-13 379	-14 718	-18,4%	-9,1%	-28,5%	-29,7%
TVORBA OSTATNÍCH REZERV-RETENTION PROGRAM	-32 054	-13 128	692	28 330	-30,3%	-18,8%	1,0%	40,6%
PRÍSPĚVEK PENZIJNÍHO PŘÍPOJIS	-35 967	-40 795	-41 869	234	-25,0%	-25,7%	-24,8%	0,1%
SOC.NAKL.-PRÍSPĚVEK NA OBĚDY	-153 680	-160 332	-124 657	-2 328	-100,0%	-100,0%	-73,9%	-1,4%
NABOR ZAMESTNANCŮ	-69 446	-238 000	149 283	566 528	-100,0%	-100,0%		
SKOLENÍ ZAMESTNANCŮ	-194 063	-171 510	-132 134	-61 246	-89,3%	-75,6%	-55,4%	-25,7%
CESTOVNÉ	-566 292	-790 453	-714 095	7 789	-56,9%	-74,9%	-63,3%	0,7%
SPOTŘEBA MATERIÁLU	-724 422	300 574	29 764	911 953	-40,4%	16,8%	1,7%	50,8%
SPOTŘEBA MAT.-ADMINISTRATIVNÍ	-9 382	-17 304	-14 982	-738	-42,4%	-78,3%	-67,8%	-3,3%
SPOTŘEBA NASTROJŮ/OE 5.000 CZK-40.000 CZK	-5 462	-5 462	-3 642	0	-100,0%	-100,0%	-66,7%	0,0%
REZIJNÍ MATERIÁL+KANCELÁRSKÝ	-709 578	323 340	48 388	912 692	-40,2%	18,3%	2,7%	51,7%
SOFTWARE	-168 591	422 329	-473 158	400	-31,2%	78,2%	-87,7%	0,1%
SW <2.500USD	-13 483	-13 483	-8 855	400	-100,0%	-100,0%	-65,7%	3,0%
UDRŽBA SW	-155 108	435 812	-464 303	0	-29,5%	82,8%	-88,2%	0,0%
ODPISY	-342 539	-682 387	-790 009	-676 866	-36,1%	-56,2%	-60,0%	-50,7%
DPR HW	1 941	1 941	1 941	1 941	54,5%	54,5%	54,5%	54,5%
DPR BUDOV PRONAJ.	-64 721	-64 721	-64 721	-64 721	-100,0%	-100,0%	-100,0%	-100,0%
DPR KE STROJ.A ZARÍZ./MA	-275 171	-607 853	-699 902	-588 281	-37,0%	-61,1%	-64,6%	-53,3%
DPR SW	8 535	-2 881	-16 754	-15 233	11,8%	-3,4%	-17,0%	-15,5%
DPR NABYTEK	0	4 249	2 549	2 549	0,0%	452,0%	271,2%	271,2%
DPR KE STROJ.A ZARÍZ.-DOTACE/MA	0	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
DPR SW-DOTACE	-13 123	-13 123	-13 123	-13 123	-100,0%	-100,0%	-100,0%	-100,0%
OSTATNÍ SLUŽBY	-2 212 943	-1 512 410	-175 497	811 780	-84,6%	-53,4%	-6,9%	31,7%
ZUCTOVANÍ OP K NHM	15 589	15 589	15 589	15 589	-100,0%	-100,0%	-100,0%	-100,0%
OSTATNÍ SLUŽBY	-521 513	-478 997	133 402	3 143	-79,8%	-73,3%	20,4%	0,5%
3RD SLUŽBY2	-1 146 207	-890 181	-869 891	36 800	-75,9%	-59,0%	-57,6%	2,4%
NAKUPOVÁNÉ SLUŽBY-ADMIN	-173 594	-115 224	-19 286	-7 800	-62,2%	-41,3%	-6,9%	-2,8%
PŘEPRAVNÉ EXPORT	20 345	142 903	95 170	-2 994	26,8%	188,1%	125,3%	-3,9%
POSTOVNÉ	-36	-36	-36	-36	-100,0%	-100,0%	-100,0%	-100,0%
SLUŽBY GTS	-494	-494	-494	-494	-100,0%	-100,0%	-100,0%	-100,0%
VNITRONÁKL-STAFFING BRNO 727	-54 720	-273 600	0	0	-100,0%	-100,0%		
MOBILITY FEES	-334 556	75 236	471 033	767 573	-956,2%	215,0%	1346,3%	2193,9%
NAJEM AUT-OPERATIVNÍ LEAS.	-17 757	12 394	-983	0	-77,1%	53,8%	-4,3%	0,0%
OPRAVA A UDRŽBA ZARÍZENÍ	-103 794	20 342	-59 358	-8 053	-84,0%	16,5%	-48,0%	-6,5%
<b>CELKEM</b>	<b>-7 520 574</b>	<b>-7 501 779</b>	<b>-7 313 555</b>	<b>-207 006</b>	<b>-34,0%</b>	<b>-31,0%</b>	<b>-29,6%</b>	<b>-0,8%</b>

Zdroj: vlastní zpracování

V posledním zkoumaném roce 2020 můžeme vidět asi nejlepší absolutní a relativní odchylky v rámci zkoumaných let. Můžeme říci, že plánování jde dobrým směrem a hodnoty se čím dál tím více blíží skutečnosti. Avšak stále jsou taky tady docela velké rozdíly. V roce 2020 skoro všechny skupiny nákladů byly v minusových hodnotách. Na jednu stranu je to úspora pro podnik, ale jak jsme již vysvětlovali, pro podnik je důležité aby plnil naplánovaný budget. Její nesplnění může způsobit zmenšení budgetu pro další roky nebo v krajním případě i vrácení dotace pro projekty, které jsou dotovány.

Nejvyšší relativní odchylku můžeme najít v tabulce 15 u skupiny spotřeba materiálu ve druhém kvartálu a to 168 %, 300 tis. Kč. Z této skupiny pak položka spotřeba režijního kancelářského materiálu byla 183 %. Největší zápornou položkou až na položky, kde je 100 % úspora, je položka údržby softwaru ze skupiny software – s hodnotou -88,2 %, -464 tis.Kč.

Jestliže se podíváme do celkových hodnot odchylek, vidíme v tabulce 16 celkovou relativní odchylku -23,5 % a absolutní odchylku – 22 542 915 Kč. Za všechny roky je to největší celková odchylka. Ikdyž se zdálo, že v kvartálním vyjádření byly odchylky nejmenší, v celkových číslech vidíme zdaleka největší celkovou absolutní a relativní odchylku. Největší relativní odchylku vidíme u cestového -47,9 % a -2 063 051 Kč.

Celkově si podnik polepšil v oblasti ostatních služeb a opravy a údržby zařízení, kde můžeme vidět, že odchylky v relativním vyjádření nedosahují tak velkých % oproti roku 2018 nebo 2019. Pohybují se na -29,5 % a 30,5 % v relativním vyjádření a absolutním -3 mil. Kč a -150 tis. Kč.

V roce 2020 zároveň vidíme v přímých nákladech – 10 166 337 Kč. Na to samozřejmě navazují ostatní osobní náklady s tím související. V tomto případě můžeme také říci, že v tomto roce vstupuje do hry celosvětové onemocnění Covid-19, který se samozřejmě dotkne i Honeywellu. Pro tento podnik to sice není otázka životaschopnosti, ale i tady docházelo k tomu, že podnik propouštěl své zaměstnance a docházelo tak ke škrtům v rozpočtu.

Důležité je ale zmínit, že tyto analýzy odchylek jsou dělaná pro jednotlivá čtvrtletí a porovnávána se skutečností vždy ke konci daného roku. Controllor ale začíná plánovat nadcházející rok již koncem září a na základě toho sestavuje plán na další rok. Tento plán se dále v průběhu roku upravuje při každém čtvrtletí a také vždy v průběhu každého měsíce při zjištění nových informací, které mohou tento plán pozměnit. Toto srovnání je předvedeno na původním plánu pro daný rok, který srovnáváme se skutečností. Jelikož plán se v průběhu roku neustále upravuje, tak aby seděl co nejvíce skutečnosti, tak na konci roku je tento plán skoro rovný skutečnosti. Ve výsledku tedy odchylky skoro žádné nejsou.

Tato analýza má ale poukázat na to, jaké jsou rozdíly mezi plánovanou skutečností a výsledku na konci roku proto, aby se mohlo předcházet neustálé úpravě případně stanovit návrh řešení, který by mohl tuto úpravu zjednodušit.

Tabulka 16: 2020 - Celkové hodnoty odchylek

	ABS 20	REL 20
<b>MZDOVÉ A OSTATNÍ NÁKLADY</b>	<b>-15 046 979</b>	<b>-22,7%</b>
PRIME MZDY	-10 166 337	-22,9%
DOHODY O PROVEDENÍ PRACE	-663 552	-100,0%
HRUBA MZDA-PRIPLATKY	45 304	38,5%
ZDRAVOTNÍ POJISTENÍ	-803 097	-19,4%
SOCIALNÍ POJISTENÍ	-2 392 851	-21,0%
ODMENY, PREMIE	31 078	4,0%
BONUSY	19 090	1,7%
POJISTNÉ K BONUSUM NON-TAX	-301 164	-81,3%
OST.SOC.NAKL.-ZAM.AKcie NON-TAX	-49 780	-19,1%
ZAKONNÉ POJISTENÍ ODPOVEDNOSTI	-39 528	-21,9%
TVORBA OSTATNÍCH REZERV-RETENTION PROGRAM	-16 160	-5,1%
PRÍSPÉVEK PENZIJNÍHO PRÍPOJIS	-118 396	-18,4%
SOC.NAKL.-PRÍSPÉVEK NA OBEDY	-440 997	-67,7%
NABOR ZAMESTNANCŮ	408 365	132,8%
SKOLENÍ ZAMESTNANCŮ	-558 953	-60,7%
CESTOVNÉ	-2 063 051	-47,9%
SPOTŘEBA MATERIÁLU	517 870	7,2%
SPOTREBA MAT.-ADMINISTRATIVNÍ	-42 406	-48,0%
SPOTREBA NASTROJŮ/OE 5.000 CZK-40.000 CZK	-14 566	-66,7%
REZIJNÍ MATERIÁL+KANCELÁRSKÝ	574 842	8,1%
SOFTWARE	-219 020	-10,1%
SW<2.500USD	-35 421	-65,7%
UDRŽBA SW	-183 599	-8,7%
ODPISY	-2 491 801	-51,7%
DPR HW	7 766	54,5%
DPR BUDOV PRONAJ.	-258 883	-100,0%
DPR KE STROJ.A ZARIZ./MA	-2 171 207	-55,3%
DPR SW	-26 333	-7,5%
DPR NABYTEK	9 348	248,6%
DPR KE STROJ.A ZARIZ.-DOTACE/MA	0	0,0%
DPR SW-DOTACE	-52 492	-100,0%
<b>OSTATNÍ SLUŽBY</b>	<b>-3 089 070</b>	<b>-29,2%</b>
ZUCTOVANÍ OP K NHM	62 355	-100,0%
OSTATNÍ SLUŽBY	-863 964	-33,1%
3RD SLUŽBY2	-2 869 479	-47,5%
NAKUPOVANÉ SLUŽBY-ADMIN	-315 904	-28,3%
PREPRAVNÉ EXPORT	255 424	84,0%
POSTOVNÉ	-145	-100,0%
SLUŽBY GTS	-1 977	-100,0%
VNITRONAKL-STAFFING BRNO 727	-328 320	-100,0%
MOBILITY FEES	979 287	699,7%
NAJEM AUT-OPERATIVNÍ LEAS.	-6 347	-6,9%
<b>OPRAVA A UDRŽBA ZARÍZENÍ</b>	<b>-150 863</b>	<b>-30,5%</b>
<b>CELKEM</b>	<b>-22 542 915</b>	<b>-23,5%</b>

Zdroj: vlastní zpracování

### 3 NÁVRH OPATŘENÍ A JEJICH PŘÍNOSY

Díky analýze současného stavu společnosti jsme zjistili, že podnik přináší nepřesnosti a odchylky od stanoveného finančního plánu v minulých 3 obdobích. Již výše bylo zmíněno, že plány se neustále upravují a přibližují skutečnosti tak, aby se ke konci roku plán rovnal skutečnosti.

V následující kapitole se zaměříme na možné návrhy opatření, které by mohly zjednodušit práci controllera při plánování finančního plánu a také stanovit přesnější hodnoty, které by lépe odpovídaly skutečnosti a controlleri by ušetřili čas při každoměsíční opravě nebo úpravě plánu.

#### 3.1 Automatizace procesu plánování

Možným návrhem řešení je automatizace procesu plánování. Jelikož plánování zabírá na pozici controllera spoustu času, které by mohl věnovat i jiným úkolům, je zde na místě implementovat co nejvíce automatizačním procesů, které jsou možné. V praktické části bylo zmíněno, že controller začíná plánovat další rok již na konci září. Celé 4 měsíce se pak pracuje na doladění a úpravu plánu, který se stejně ale v konkrétním roce upravuje po čtvrtletích a menší úpravy po měsících.

Příprava takového plánu začíná v nejlepším případě schůzkou controllera s vedoucím jednotlivých středisek a získávání informací, které vedou k sestavení plánu. Jsou to například počty pracovníků na daném středisku, případně platová třída, možná školení, bonusy, cesty do zahraničí, možné dotace a spousty dalších faktorů. Ve spoustě případů se ale controller spoléhá na údaje, které má z minulosti a řídí se nějakou průměrnou sazbou nebo částkou, která spadá na každého pracovníka. Už zde se začínají tvořit odchylky od plánu, který se musí dále upravovat. Celá tvorba plánu je tedy závislá na co nejpresnějších informacích, které začínají právě u vedoucích nákladových středisek. Zde platí, čím více informací o středisku, tím lépe. V podstatě lze říci, že pokud by controller měl 100 % informací, dokázal by sestavit plán, který by odpovídal skutečnosti. Samozřejmě na teoretické rovině. Jsou zde vnější okolnosti, které nemůžeme ovlivnit ani do plánu započítat (například vypuknutí pandemie a nouzového stavu v roce 2020 a pokračování v roce 2021).

V tomto návrhu by plánování začínalo poskytnutím podpory vedoucích nákladových středisek. Tito vedoucí by měli za úkol zajistit co nejvíce informací o jeho středisku a následně tyto informace poskytnout controllerovi. Tyto informace by museli zapisovat do speciální tabulky

na to vytvořené. Vedoucí střediska by tím převzal tuto zodpovědnost za informace podávané na controllingové oddělení. Kdo jiný by měl vědět více informací o daném středisku než právě jejich vedoucí. Tím, že by odpovědnost přešla na vedoucí, by zároveň opadla určitá část práce, který musí controller zjišťovat a trvá mu mnohem déle než samotnému vedoucímu. Vedoucí by zase tvorbu této databáze bral více vážněji a data by byla mnohem přesnější.

Dalším opatřením je možnost implementovat a automatizovat proces plánování. Nyní musí controller manuálně zapisovat všechny údaje o každém nákladovém středisku zvlášť a následně z toho vytvářet celý plán. Samozřejmě, že společnost má vytvořenou šablonu, která jim počítá celkovou výši nákladů, avšak musí všechna data manuálně zadávat a každý rok upravovat vzorce, které se s časem mění. Jako jsou různé parametry navýšení mzdy nebo jiné koeficienty a průměrné hodnoty. Možnost automatizace této činnosti vkládání dat by ušetřilo nejen spoustu času controllerů, ale také možné chyby ve výpočtech způsobené manuálním vkládáním a počítáním. Zavedením této automatizace by odpadla nejtěžší část práce a controller by se díky ušetřenému času mohl věnovat jednotlivým střediskům a jejich specifickým údajům a změnám.

Proces automatizace by fungoval na principu vytvoření šablony v nástroji MS Excel, kde by každý vedoucí nákladového střediska vypnil potřebné údaje o jeho středisku. Následně by ho odeslal na controllingové oddělení, kde by došlo k uložení na sdílený disk. Byl by vytvořen dashboard, který by sumarizoval a přehledně dal dohromady veškerá poskytnutá data. K tomu se dá využít program od Microsoftu zvaný Power BI nebo obdobný nástroj Tableau, se kterým má společnost zkušenosti. Tyto nástroje dokáží jednoduše pracovat s více excelovskými tabulkami a dokáží reagovat na jejich změny i v reálném čase. Bylo by pak i jednodušší upravovat různé parametry nebo hodnoty a více se zaměřovat na detail jednotlivých pracovníků, na což do této doby nebyl takový čas, protože jej pracovníci trávili nad ručním vkládáním dat.

### **3.2 Kritéria úspěchu a rizika automatizace**

V celém procesu automatizace jsou určitá rizika:

- Nefunkční software
- Nedostatečné zaškolení pracovníků
- Špatná spolupráce vedoucích nákladových středisek a předávání informací
- Zavedení do ostrého provozu

Na rizika automatizace se vážou klíčové faktory úspěchu implementace:

- Důsledný výběr správného softwaru
- Spolupráce zaměstnanců na implementaci nového procesu
- Jednoduchost při manipulaci se šablonami
- Být připraven kdykoliv použít MS Excel, když dojde k výpadku softwaru či updatování nové aktualizace a opět použít manuální plánování

### 3.3 Podmínky a omezení automatizace

Mezi podmínky implementace nového softwaru patří jednoznačně podpora vedení společnosti, spolupráce zaměstnanců a jejich podpora při zavádění. Podmínkou pro zaměstnance bude, že celý proces nezačne fungovat dokud zaměstnanci nebudou software ovládat (to se týká pouze controllerů, kteří mají na starosti plánování pro daný business) a dokáží si případně poradit, když nastane nějaký problém. MS Excel je výborný nástroj, který usnadní spoustu práce, nicméně musí mít zaměstnanec spoustu zkušeností a praxe, aby dokázal přemýšlet v širších souvislostech a dokázal tak skloubit několik kroků naráz, aby došlo k hladkému průběhu celého procesu. U práce se šablonou v excelu bude taková podmínka, která zamezí špatnému nebo nesprávnému vyplňování tabulky, a tím tak předejde k mylným datům. Při velikosti této korporace je velice obtížné dosáhnout nějaké změny a většinou to předchází dlouhému schvalovacímu procesu, který si vyžaduje minimálně dvacet podpisů a schválení od nadřízených v jiných zemích. Naštěstí v tomto případě si sami controlleri určují jak budou plán tvořit a tudíž nemusejí žádat o schválení. Další podmínkou a zároveň omezením jsou finanční zdroje - schválení nákupu softwaru. Software Tableau se ve firmě již používá, ale je placený (od 144 do 840 USD) a z osobní zkušenosti není tolik intuitivní než například Power BI, který je v online verzi zdarma (jinak taky placený cca 120 USD), ale více uživatelsky přívětivý. V neposlední řadě je to pak jazyková dostupnost, která je u Tableau pouze v angličtině. Dalším omezením může být nedostatečná znalost softwaru a tím také špatné nastavení jednotlivých vzorců, dashboardů. Jde hlavně o primární nastavení všech vzorců, nastavení nákladových středisek a přehlednost výsledného dashboardu a možnost jednoduché opravy.

### 3.4 Účel a výhody

Účelem této implementace je zjednodušení a zkvalitnění práce a samozřejmě také ušetření času. Při plánování ročního plánu může docházet k určitým chybám a to především, když si musí controller získávat veškeré informace a následně vše manuálně zadávat do tabulek a vypočítávat. A je zde mnoho informací a parametrů, se kterými musí controller počítat a vědět,



jak je má použít. Dalším účelem je úspora času, která při příchodu stále více a více práce a snižování zaměstnanců a více zodpovědnosti, dokáže velmi výrazně pomoci.

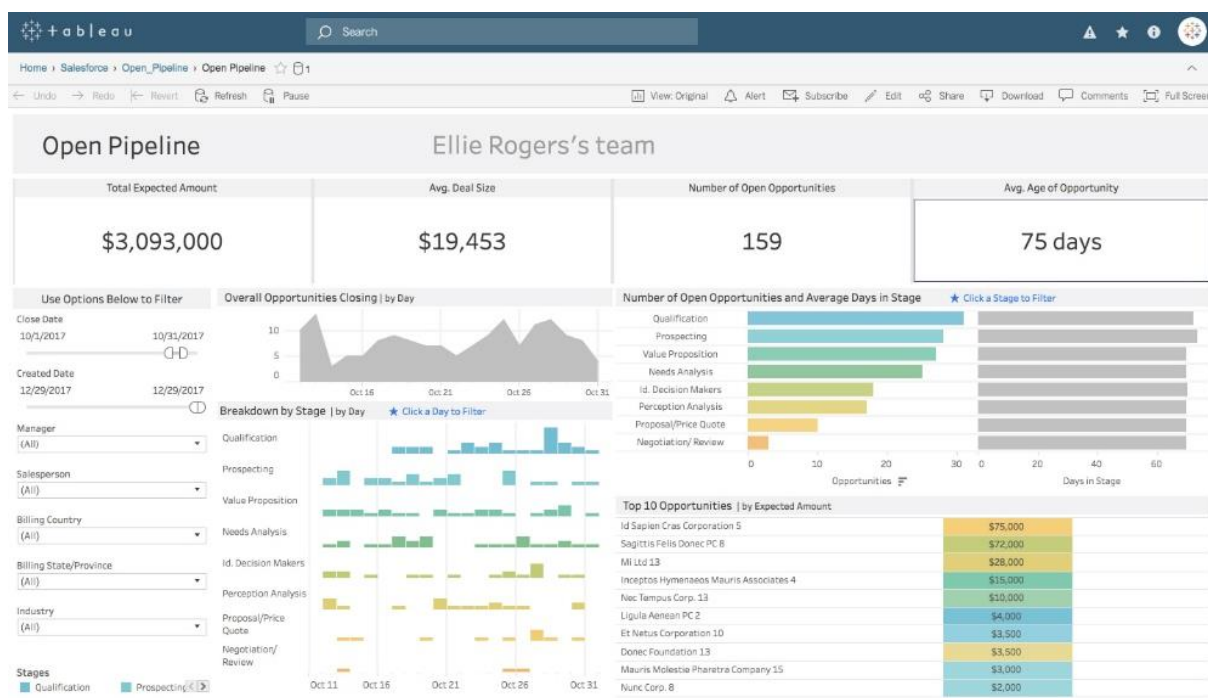
Mezi výhody použití nových softwarů patří:

- Bezplatné vyzkoušení po dobu 7 až 30 dní
- Několik verzí softwarů od základních po profesionální verze
- Jednoduché a intuitivní ovládání
- Úspora času
- Data v reálném čase
- Předcházení chyb způsobené lidskou chybou a mnohé další.

### 3.5 Možnosti a alternativy

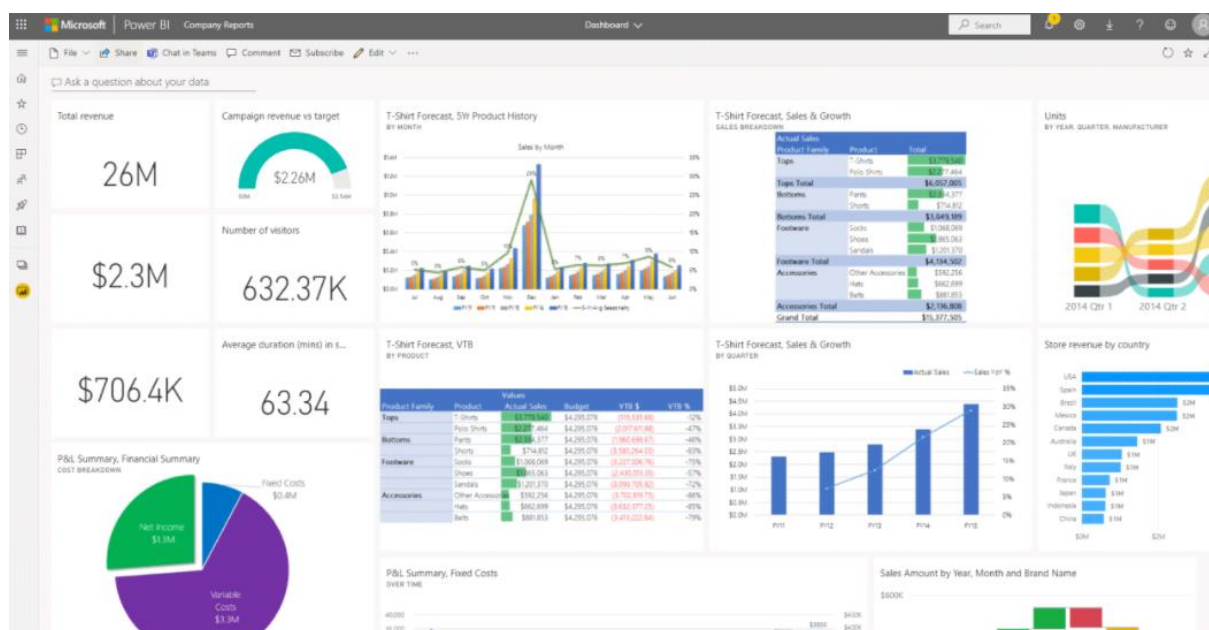
Při sestavování jednotlivých kroků pro hladký průběh celé automatizace musíme zvážit dvě možnosti, které se nám naskytují. První možnost je koupit software a za pomoci pracovníků Honeywellu naprogramovat tento program, tak aby splňoval všechny požadavky a kritéria a pracovníci už by využívaly pouze šablony a dashboardy. V následujících obrázcích je znázorněno prostředí softwaru Power BI a Tableau.

Obrázek 6: Uživatelské prostředí Tableau



Zdroj: [www.tableau.com](http://www.tableau.com)

Obrázek 7: Uživatelské prostředí MS Power BI



Zdroj: [www.powerbi.microsoft.com](http://www.powerbi.microsoft.com)

Už jen pohledově jsou tyto dva programy velice podobné. Mají velmi podobné funkce, a tak záleží převážně na lepším ovládání a cenové hladině.

Další možností je přenechat tyto záležitosti externí firmě, která se zabývá automatizováním ruční práce v oblasti controllingu a dokázala by nastavit tyto procesy v daném softwaru. Pro společnost ušetřený čas a práce, nicméně by to bylo z hlediska financí nákladnější a už by muselo dojít k menšímu schvalovacímu procesu a výběrovému řízení firmy. Z firem to může být například Dolphin Consulting nebo Abra.

### 3.6 Struktura úkolů

Pro implementaci této automatizace byly zformulovány následovné kroky (úkoly):

- Výběr pověřené osoby, která bude mít na starosti chod celého procesu
- Schůze vedoucího finančního oddělení s finančním ředitelem
- Výběr možné varianty
- Stanovení finančních zdrojů
- Objednávka Softwaru nebo služby externí firmy
- Vyjasnění požadavků a podmínek co očekáváme od Softwaru
- Výběr konkrétní verze programu
- Podpis smlouvy, platba

- Instalace programu
- **Naprogramování šablon a dashboardů externí firmou**
- **Naprogramování šablon a dashboardů interním pracovníkem**
- Školení na práci s programem
- Zkoušení pilotní verze
- Uvedení do ostrého režimu

Uvedené jednotlivé kroky jsou společné pro obě možné varianty. Tučně zvýrazněné kroky jsou odlišné a budou vybrány/vyřazeny až podle finálního výběru varianty.

### 3.7 Náklady

V následující části budou vyčísleny finanční náklady na provedení plánované změny. Konečné výsledky se ale mohou mírně lišit, záleží na konečné úpravě a výběru verzí softwaru.

Tabulka 17: Ceny softwaru

Software	Cena USD	Cena Kč
MS Power BI	\$120	3 100 Kč
Tableau	144 - 840	3700 - 22 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 18: Ceny možných variant

Výběr možností	cenové rozpětí	implementace
Externí firma	15 000 - 35 000 Kč/uživatel	100% z ceny
Interní zpracování	cena za software	náklady na zaměstnance

Zdroj: vlastní zpracování

Pokud vedení – finanční ředitel vybere nebo schválí variantu nákupu programu a jeho zpracování interním zaměstnancem, nabízí se možnost, aby naprogramováním provedl IT zaměstnanec firmy. Jako profesionál, by dokázal program rychle nastavit, tak aby bezpečně fungoval. Problémem je, že nerozumí dané problematice a nastavení nemusí být napoprvé hned takové, aby splnilo všechna očekávání controllerů. Kde by se ušetřil čas za programování, tak by se nahromadil tam, kde by programátor musel zjišťovat potřebné informace, které jsou pro controllera naprosto běžné a nemusí nad nimi přemýšlet. Na druhou stranu je zde možnost, aby program nastavil pracovník controllingového oddělení, který má s těmito programy již zkušenost a tudíž je umí ovládat. Velkou výhodou je, že tento pracovník ví velmi přesně, co je cílem nastavení, co přesně je potřebné a co je zbytečné a nemusí složitě zjišťovat dodatečné informace. Případně se může ptát kolegů, co by doplnili nebo vylepšili. Nevýhodou ale může být zpomalení procesu implementace, neboť controllingový pracovník ikdyž má základní

zkušenosti z programováním, není tak rychlý a při nastavování programu musí k tomu zvládat ještě i svoji běžnou náplň práce. V tabulce níže budou vyčísleny přibližné odhady finančních zdrojů potřebné na provedení interního zpracování.

Tabulka 19: Náklady na interní zpracování

Náklady na zaměstnance	počet hodin		
	Pesimistická v.	Optimistická v.	Realistická v.
part-time 100-150Kč/hod	160hod	80hod	120hod
125 Kč	20 000 Kč	10 000 Kč	15 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Náklady vycházejí z několika variant. Jelikož jsou pracovníci controllingu velice vytížení, není v jejich časových možnostech na tom pracovat, a také nemají zkušenosti s programováním těchto systémů. Proto byl zvolen brigádník, který tyto časové možnosti má a má také zkušenosti s programováním.

### 3.8 Zpětná vazba od společnosti

Po zpracování praktické části této diplomové práce byla tato část předložena vedoucímu pracovníkovi controllingu a finančnímu řediteli ke konzultaci.

Společně jsme se domluvili na návrhové části a to implementaci pomocného nástroje – systému, který usnadní práci a zároveň bude předcházet chybám způsobené lidskou chybou. Dále bude probíhat spolupráce s vedoucími jednotlivých nákladových středisek, kteří převzou větší zodpovědnost za informace, které poskytují. Jak již bylo řečeno, na těchto informacích je postavený celý plán. Společnost se tedy zaměří na získávání informací a dále na jejím zpracování. Navržený systém má usnadnit práci controllera a to jak ve zpracování informací, tak i analýze. Ušetřením času se podnik zaměří na detailnější úpravy analýz, tak aby v průběhu roku při úpravách plánu nedocházelo k chybám a velkým úpravám.

## ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo popsat využití controllingu v konkrétním podniku a zhodnotit současnou situaci společnosti, porovnáním odchylek za roky 2017 až 2019 a následně navrhnout a popsat možné řešení, které by vedlo k eliminaci odchylek.

V teoretické části byly popsána podstata a charakteristika controllingu a jednotlivé pojmy s tím související jako základ pro zpracování analytické části. Dále byla teorie věnována druhům controllingu, z nichž nejdůležitější byl nákladový controlling, kterému byla tato práce věnována. Dále některým funkcím managementu jako je plánování a kontrola. V neposlední řadě jsou zde vysvětleny pojmy a výpočty související s analýzou odchylek.

V další praktické části byla popsána vybraná firma Honeywell s.r.o. Její historický vývoj, získaná ocenění, organizační struktura podniku. Dále bylo popsáno fungování controllingového útvaru firmy, popis činností controllera ve společnosti a jeho zodpovědnosti. Následně byla vypracována vertikální a horizontální analýza na základě dostupných výkazů společnosti. Výpočtová část se nejvíce věnovala sestavení finančního plánu nákladů a jeho porovnání se skutečně dosaženými hodnotami za roky 2017 až 2019. V závěru této části byly vyhodnoceny a interpretovány absolutní a relativní odchylky.

V návrhové části byl na základě výsledků z praktické části navržen nový systém automatizace plánování, který si klade za cíl shromáždit a zpracovávat data, která dále pomáhají při plánování nákladů na celý rok. Tento systém má za úkol hlavně ušetřit čas, který musí controller strávit nad zpracováním dat a také eliminovat možné chyby vzniklé lidskou chybou. Zároveň bylo navrženo přerozdělení zodpovědnosti za poskytnutá data controllerovi na vedoucí jednotlivých nákladových středisek. Díky této automatizaci procesu se může controller věnovat více daným výsledkům namísto jejich zpracování. V této části byly navrženy kritéria úspěchu, také rizika automatizace, možné alternativy řešení. Byly navrženy jednotlivé kroky a taky vymezeny finanční zdroje jednotlivých variant. Nakonec došlo ke schůzce s finančním ředitelem a vedoucím manažerem a byl předložen návrh, který byl po konzultaci schválen jako přínosný návrh pro organizaci a bude schválen.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- (1) BECKER, Wolfgang, Björn, BALTZER, a Patrick ULRICH. *Wertschöpfungsorientiertes Controlling: Konzeption und Umsetzung*. Kohlhammer Verlag, 2014.
- (2) ESCHENBACH, Rolf. *Controlling*. 2. vydání. Praha: ASPI Publishing s.r.o. 2004. 816 s. ISBN 80-7357-035-1.
- (3) ESCHENBACH, Rolf a Helmut SILLER. *Profesionální controlling: Koncepce a nástroje*. 2. přeprac. vyd. Překlad Jaroslav Rubáš. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-918-0.
- (4) FIBÍROVÁ, Jana a kol. 2007. *Nákladové a manažerské účetnictví*. 1. vydání, Praha: ASPI, s. 432. ISBN 978-80-7357-299-0.
- (5) FOLTÍNOVÁ, Alžbeta; KALAFUTOVÁ, Ľudmila. 1998, *Vnútropodnikový controlling*. Bratislava : ELITA, ISBN 80-8044-054-9.
- (6) FREIBERG, František. *Finanční controlling: Koncepce finanční stability firmy*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1996, 199 s. ISBN 80-85943-03-4.
- (7) HAVLÍČEK, Karel. 2011. *Management & controlling malé a střední firmy*. 1. vydání, Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., s. 212. ISBN 978-80-7408-056-2.
- (8) HERMANN, Petr, a Jaromír LAZAR. *Nákladový controlling*. Repronis, 1999.
- (9) HORVÁTH & PARTNERS. *Nová koncepce controllingu: Cesta k účinnému controllingu*. 1. česke vydání Praha: Profess Consulting, 2004. 288 s. ISBN 80-7259-002-2
- (10) KONEČNÝ, Miloš a Mária REŽŇÁKOVÁ. *Controlling*. Vyd. 2. Brno: PC-DIR Real, 2000, 121 s. ISBN 80-214-1535-5.
- (11) KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2002, 547 s. ISBN 80-7261-062-7.
- (12) KRÁL, Bohumil a kol. 2018. *Manažerské účetnictví. 4. rozšířené a aktualizované vydání*. Praha: Management Press, s. 791. ISBN 978-80-7261-568-1.
- (13) LANDA, Martin. *Finanční plánování a likvidita*. Brno: Computer Press, c2007. ISBN 978-80-251-1492-6.
- (14) LANG, Helmut. *Manažerské účetnictví: teorie a praxe*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2005, 216 s. ISBN 80-7179-419-8.
- (15) LAZAR, Jaromír. *Manažerské účetnictví a controlling*. Praha: Grada, 2012. Účetnictví a daně. ISBN 978-80-247-4133-8.

- (16) MARINIČ, Pavel. 2008. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, s. 240. ISBN 978-80-247-2432-4.
- (17) MIKOVCOVÁ, Hana. 2007. *Controlling v praxi*. Plzeň: nakladatelství Aleš Čeněk, s. 183. ISBN 978-80-7380-049-9.
- (18) NESTERAK, Janusz; BOBÁKOVÁ, Viktória, 2003, *Controlling – novodobý systém riadenia*. Bratislava : Ekonóm, (10) ISBN 80-225-1660-0.
- (19) ŠOLJAKOVÁ, Libuše, Jana, FIBÍROVÁ. 2010. *Reporting*. 3. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: GRADA Publishing, a.s., ISBN 978-80-247-2759-2.
- (20) VOLLMUTH, Hilmar J., Jan VYSUŠIL. *Controlling – nový nástroj řízení*. 2.vyd. Praha: Profess,1998. 136 s. ISBN 80-7225-012-4.
- (21) VOLLMUTH, Hilmar J. *Nástroje controllingu od A do Z*. 2. vyd. Praha: Profess Consulting, 2004. 357 s. ISBN 80-7259-032-4.
- (22) WÖHE, Günter a Eva KISLINGEROVÁ. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2 přeprac. a dopl. vyd., s. 195.
- (23) ŽIŽLAVSKÝ, Ondřej, 2014. *Controlling*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, ISBN 978-80-214-4857-5.

## ELEKTRONICKÉ ZDROJE

- (1) Veřejný rejstřík a sbírka listin: Výpis z obchodního rejstříku. [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky: ©2012-2015. [cit. 25.1.2021]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=469689>.
- (2) HANUŠOVÁ, Martina. *Introduction of HTS Czech republic* [online]. Brno, 2020 [cit. 2020-12-02]. Dostupné z: <https://www.fi.muni.cz/files/7GE9oZ/honeywell-26.pdf>
- (3) KEGLER consulting, s.r.o. *Excel nejsou jen tabulky* [online]. 2013 [cit.2021-04-26]. Dostupné z: <http://www.kegler.cz/files/1366807667-excel-nejsou-jenom-tabulky.pdf>
- (4) MICROSOFT. Power BI desktop [obrázek]. *Publikování a sdílení sestav pomocí Power BI Pro*. [cit.2021-05-02]. Dostupné z: <https://powerbi.microsoft.com/cs-cz/desktop/>
- (5) TABLEAU SOFTWARE, LLC. Dashboard [obrázek]. *Meet the world's leading analytics platform*. [cit.2021-05-02]. Dostupné z: <https://www.tableau.com/>
- (6) ŽIVĚLOVÁ, Iva. *Podnikové finance* [online]. 2007 [cit.2021-03-18]. Mendelova zemědělská a lesnická univerzita.

## **OSTATNÍ ZDROJE**

Honeywell annual report 2019

Interní dokumenty společnosti Honeywell spol. s.r.o.



## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Číslování nákladových center .....	31
Tabulka 2: Horizontální analýza .....	32
Tabulka 3: Provozní a finanční náklady .....	33
Tabulka 4: Vertikální analýza .....	34
Tabulka 5: Provozní a finanční náklady .....	35
Tabulka 6: Členění nákladů .....	36
Tabulka 7: Forecast 2018, 2019, 2020 .....	39
Tabulka 8: 2018- Actual vs. forecast .....	40
Tabulka 9: 2019 - Actual vs. forecast .....	41
Tabulka 10: 2020 - Actual vs. Forecast .....	42
Tabulka 11: 2018 - Absolutní a relativní odchylky .....	44
Tabulka 12: 2018 - Celkové hodnoty odchylek .....	45
Tabulka 13: 2019 - Absolutní a relativní odchylky .....	46
Tabulka 14: 2019 - Celkové hodnoty odchylek .....	48
Tabulka 15: 2020 - Absolutní a relativní odchylky .....	49
Tabulka 16: 2020 - Celkové hodnoty odchylek .....	51
Tabulka 17: Ceny softwaru .....	57
Tabulka 18: Ceny možných variant .....	57
Tabulka 19: Náklady na interní zpracování .....	58

## **SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1: Vývoj nákladů - horizontální analýza .....	32
Graf 2: Vývoj nákladů - vertikální analýza .....	35

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Cíle controllingu .....	5
Obrázek 2: Úkoly controllingu.....	6
Obrázek 3: Vlastnosti a schopnosti controllera.....	8
Obrázek 4: Odpovědnosti manažera a controllera .....	9
Obrázek 5: Úkoly v controllingu.....	10
Obrázek 6: Uživatelské prostředí Tableau .....	55
Obrázek 7: Uživatelské prostředí MS Power BI .....	56

## SEZNAM SCHÉMAT

Schéma 1: Štábní pozice v podniku .....	12
Schéma 2: Liniová pozice v podniku .....	13
Schéma 3: Rozklad odchylky .....	20
Schéma 4: Struktura oddělení Finance týmu.....	28

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha 1: Úplný výpis struktury nákladů .....	68
--	----

*Příloha 1: Úplný výpis struktury nákladů*

Název	Český název, popis
Gross Trade Sales - Automated	OST.VYNOSY,PLNENI OD POJIST,INVENT.PREBYTKY
Gross Trade Sales - Manual	OLD 648060
Intercompany sales	TRZBY ZA SLUZBY
Intercompany sales	MARK UP
Intercompany sales	OLD 999999
Other Operating Revenue - Interco	PREFAKTURACE NA JINE HWL S 548
Other Operating Revenue - Interco	PREFAKT.DLE SLA NA HWL E95,BEZ UCTU 548
Other Operating Revenue - Interco	MARK-UP
Miscellaneous Expenses - Alt #7 NA	VYNOSY MINUL.OBDOBÍ NON-TAX
Miscellaneous Expenses - Alt #12	DOTACE
Depreciation Alt #5 Potencial	DOTACE - Potencial
Miscellaneous Expenses - Alt #13	OST.PROVOZNI VYNOSY-PROVIZE OD PF,SLEVA O2
Inventory Misc Adjustment -Manual	ACCRUED BILLING-VYNOSY_2015
Intra-SBG Assessments / Transfers Alt #1	ACCRUED BILLING-VYNOSY
Other Operating Revenue	OLD 999999
Other Operating Revenue	OLD 648160
Foreign Exchange Hedges from OCI - SG&A	VYNOSY Z REALIZOVANYCH HEDGU BS
Re-measurement Hedge Gain / Loss	NAKLADY Z REALIZOVANYCH HEDGU PL
Re-measurement Hedge Gain / Loss Alt #1	VYNOSY Z REALIZOVANYCH HEDGU PL
Indirect Labor - Salaries	PRIME MZDY
Salaries and Wages	PRIME MZDY
Indirect Labor Alt #2	DOHODY O PROVEDENI PRACE
Salaries and Wages Alt #16	DOHODY O PROVEDENI PRACE
Indirect Overtime Premium	HRUBA MZDA-PRÍPLATKY
Salaries and Wages Alt #20	HRUBA MZDA-PRÍPLATKY
Indirect Labor Alt #5	MZDY ADJ CZ
Salaries and Wages Alt #19	MZDY ADJ CZ
Fringe - Employee Medical Ins	ZDRAVOTNI POJISTENI
Fringe - Employee Medical Ins - Allocation	NAHRADA MZDY-NEMOCENSKA ZATEL
Salaries and Wages - R&D	NAHRADA MZDY-NEMOCENSKA ZATEL
Fringe - Employee Medical Ins - Alt #1	SOCIALNI POJISTENI
Indirect Labor Alt #6	SPZP ADJ CZ
Salaries and Wages - Others	SPZP ADJ CZ
Indirect Labor Alt #1	ODMENY,PREMIE
Salaries and Wages Alt #15	ODMENY,PREMIE
Indirect Labor Alt #3	AKTIVACE PRACE
Salaries and Wages Alt #17	AKTIVACE PRACE
ICP/MIP/LTIP	BONUSY

ICP/MIP/LTIP Alt #1	POJISTNE K BONUSUM NON-TAX
Employee Recognition & Related Exp - Alt # 2	OST.SOC.NAKL-ZAM.AKCIE FEE
Employee Recognition & Related Exp - Alt #	OST.SOC.NAKL-ZAM.AKCIE NON-TAX
Fringe - Government Insurance	ZAKONNE POJISTENI ODPOVEDNOSTI
Fringe - Vacation Expense	NAHRADA NEVYCERPANE DOVOLENE
Fringe - Other Employee Benefits	TVORBA OSTATNICH REZERV-RETENTION PROGRAM
Retention Expense Alt #1	TVORBA OSTATNICH REZERV-RETENTION PROGRAM
(blank)	ZUCT. OSTATNICH REZERV-RETENTION PROGRAM
Retention Expense Alt #2	ZUCT. OSTATNICH REZERV-RETENTION PROGRAM
Retention Expense	RETENTION
Fringe - Other Employee Benefits	PRISPEVEK PENZIJNIHO PRIPOJIS
Fringe - Other Employee Benefits	OST.SOCIALNI NAKLADY-PRISPEVEK PF
Fringe - Other Employee Benefits	SOC.NAKL.-PRISPEVEK NA OBEDY
(blank)	OST.SOC.NAKL.-NAPOJE,OBEDY NAD LIMIT
Fringe other employee costs other	OSTATNI SOCIALNI NAKLADY
All Other Fringe Expense	CAFFETERIA,ZAMESTNANECKE AKCIE
Miscellaneous Expenses - Employee	TECHN.UCET FA
(blank)	TVORBA REZERVY NA DOVOLENOU
(blank)	ZUCTOVANI REZERVY NA DOVOLENOU
Recruiting	NABOR ZAMESTNANCU
Education & Training	SKOLENI ZAMESTNANCU
Memberships & Subscriptions	CASOPISY,KNIHY
Indirect Labor Alt #7	PRIME MZDY_GROSSUP
Salaries and Wages Alt #18	PRIME MZDY_GROSSUP
Standard T&E - Travel costs / Concur	CESTOVNE
Standard T&E - Alt #1	OST.POJISTENI
Standard T&E - Alt #2	REPREZENTACE
Standard T&E - Alt #3	T&E_NONPROJ_SOURCE_TECH_ACCOUNT
Standard T&E - Alt #4	T&E_NONPROJ_BALANCE_TECH_ACCOUNT
Miscellaneous Expenses - Travel	PRONAJEM_AUT
Miscellaneous Expenses - Transportation/Vehicles	SPOTREBA PHM-PRONAJ.VOZIDLA
Automobile Fleet Rental	NAJEM AUT-OPERATIVNI LEAS.
Advertising	REKLAMNI SLUZBY
Telecommunication Expense	TELEKOMUNIKACE
Office Supplies	SPOTREBA MAT.-ADMINISTRATIVNI
Office Supplies	SPOTREBA MATERIALU NON-TAX
Engineering Material - Alt #3	MANKA A SKODY-SKLAD_IM
Engineering Mat 4	PREBYTKY-SKLADK_IM
Miscellaneous Expenses - Alt #8	SPOTREBA NASTROJU/OE 5.000 CZK-40.000 CZK
Miscellaneous Expenses - Alt #9	OE D2 40.001 CZK-2.500 USD, DIFF. USXCR
Engineering Material	REZIJNI MATERIAL+KANCELARSKY

Engineering Material - Alt #1	SPOTREBA MATERIALU SKLAD_IM
Computer Software	SW<2.500USD
Miscellaneous Expenses - Software	UDRZBA SW
Depr - Comp Hardware & Software	DPR HW
Depr - Bldgs, Land & Lease Improvement	DPR BUDOV PRONAJ.
Depr - Machinery & Equipment	DPR KE STROJ.A ZARIZ./MA
Depr - Capitalized Software	DPR SW
Depr - Furniture & Fixtures	DPR NABYTEK
Depr - Comp Hardware & Software-Subsidy	DPR HW-DOTACE
Depr - Bldgs, Land & LI-Subsidy	DPR BUDOV PRONAJ-DOTACE
Depr - Machinery & Equipment-Subsidy	DPR KE STROJ.A ZARIZ-DOTACE/MA
Depr - Capitalized Software-Subsidy	DPR SW-DOTACE
Depr - Furniture & Fixtures-Subsidy	DPR NABYTEK-DOTACE
Depr -TAN FA -Creation	TVORBA OP K HM
Depr - TA FA -Clearance	ZUCTOVANI OP K HM
Depr -INTAN FA -Creation	TVORBA OP K NHM
Depr - INTA FA -Clearance	ZUCTOVANI OP K NHM
Amortization	ODPISY OSTATNIHO NEHMOTNEHO MAJETKU AERO
Building Rentals and Leases	NAJEM BUDOV
Leased Equipment	NAJEM ZARIZENI-LEASING
Non Building, Non Fleet Rental Costs - External	OST.SLUZBY-ZARIZENI,PROSTORY,ODPAD
Purchased Services	OSTATNI SLUZBY
Purchased Services	NAKUPOVANE SLUZBY NON-TAX
Purchased Services Alt #1	OSTATNI SLUZBY
Professional Fees (Non-Consulting) - Alt #6	3RD SLUZBY2
Professional Fees (Non-Consulting)	NAKUPOVANE SLUZBY-ADMIN
Consulting Expense	PORADENSTVI
Consulting Expense - Alt #1	SLUZBY-ISO,OST.AUDITY
Corporate Charges - Cost Transfers	SAP COST
Electricity Expense	SPOTREBA ELEKTIRNY
Gas Expense	SPOTREBA TECHN.BENZINU
Gas Expense	SPOTREBA PLYNU, TEPLA
Water Expense	SPOTREBA VODY
Building & Grounds Repair Maint & Improve	OPRAVA A UDRZBA BUDOV
Equipment Maintenance	OPRAVA A UDRZBA AUT
Equipment Maintenance - Alt #1	MATERIAL-ADAPTERY
Engineering Material - Alt #5	MATERIAL-ADAPTERY2
Maintenance Materials / Supplies	OPRAVA A UDRZBA ZARIZENI
Non-income Taxes (Prop, Sales & Use Tax)	SILNICNI DAN
Non-income Taxes (Prop, Sales & Use Tax) - Alt #1	OST.DANE A POPLATKY NON-TAX
Freight	PREPRAVNE EXPORT
Duties	CELNI POPLATKY
Postage	POSTOVNE
Audit Expenses	AUDITORSKE SLUZBY



Charitable Contributions	DARY
Professional Fees (Non-Consulting) - Legal	PRAVNI SLUZBY
Bad Debt expense	TVORBA OP K POHLEDAVKAM
Bad Debt expense	ZUCTOVANI OP K POHLED
Bad Debt Expense Not Allow	ODPIS POHLEDAVEK
Foreign Exchange Hedges from OCI - SG&A Alt #1	ZTRATA Z REALIZOVANYCH HEDGU PL
HQ Allocation - EMEA	MANAGEMENT FEES EMEA
Rate Variance Gain / Loss	KURZOVE ZISKY
Rate Variance Gain / Loss Alt #1	KURZOVE ZTRATY
Rate Variance Gain / Loss Alt #2	KURZOVE ZISKY REVALUACE
Rate Variance Gain / Loss Alt #3	KURZOVE ZTRATY REVALUACE
Re-measurement Hedge Gain / Loss Alt #2	NEREALIZOVANE HEDGE BS
Other Non-Op Income or Expense	MIMORADNE VYNOSY
Other Non-Op Income or Expense Alt #1	ZAOKROUHLENI
Rate Variance Gain / Loss Alt #4 Not Allow	SPOTREBA MATERIALU_IM_ZAOKROUHLENI
Other Non-Op Income or Expense Alt #2	OLD648900
Int Inc Customer Receivables	SMLUVNI POKUTY A PENALE
Internal Interest Income	PRIJATE UROKY-CASHPOOL
Internal Interest Income Alt#1	PRIJATE UROKY-CASHPOOL Alt#
Int Exp Other Alt #1	OSTATNI UROKY
Int Exp Other Alt #2	PRIJATE UROKY-OSTATNI
Capitalized Interest	AKTIVACE UROKU
Internal Interest Expense	UROKY-CASHPOOL
Internal Interest Expense Not Allow	UROKY-HESA
Deferred International Corporate Tax Expense	ODLOZENA DAN USGAAP
Fines and Penalties	SMLUVNI POKUTY A PENALE
Fines and Penalties	OSTATNI POKUTY A PENALE
Gain on Disposal of Fixed Assets	TRZBY Z PRODEJE MAJETKU
Gain on Transfers of Fixed Assets-Internal	TRZBY Z PRODEJE MAJETKU_TRANSFER
Loss on Disposal of Fixed Assets	NBV HM/NHM-PRODEJ
Proceeds on Disposal of Fixed Assets	NBV HM/NHM-LIKVIDACE
Miscellaneous Expenses	BANKOVNI POPLATKY
Miscellaneous Expenses - Alt #1	OST.PROVOZ.NAKLADY
Miscellaneous Expenses - Alt #2	ZAOKROUHLENI
Miscellaneous Expenses - Alt #3	NAKLADY MINULYCH OBDOBI NON-TAX
Miscellaneous Expenses - Alt #4	MANKA A SKODY,SPOLUUCAST
Miscellaneous Expenses - Alt #5	ODPIS POHLEDAVEK
Miscellaneous Expenses - Alt #7	MANKA A SKODY HM/NHM
Miscellaneous Expenses - Fees	KOLKY,DALNICNI ZNAMKY
Miscellaneous Expenses - Alt #6	MIMORADNE NAKLADY
Intra unit allocation of Intercomp. Sale/services elimination 3	VNITRONAKL-SLUZBY DLE OBJED.727
Intra unit allocation of Intercomp. Sale/services elimination 8	VNITROVYNOSY-PRAHA 517
Misc Expense 10	ZUCTOVANI KOMPLEX.NPO
Other Utilities Expense	OST.SLUZBY-PROVOZ BUDOVY

Inra unit allocation of Intercomp. Sale/services elimination 3	VNITRONAKL-OST.SLUZBY BRNO 727
Inra unit allocation of Intercomp. Sale/services elimination 4	VNITRONAKL-WAREHOUSE BRNO 727
Inra unit allocation of Intercomp. Sale/services elimination 5	VNITRONAKL-ODPISY TZ BRNO 727
HITS Cost Charges - Alt # 1	SLUZBY GTS
Inra unit allocation of Intercomp. Sale/services elimination 1	VNITRONAKL-IT SLUZBY 727
Inra unit allocation of Intercomp. Sale/services elimination 7	VNITROVYNOSY-BRNO 727
Inra unit allocation of Intercomp. Sale/services elimination 2	VNITRONAKL-HSE SLUZBY 727
Inra unit allocation of Intercomp. Sale/services elimination 7	VNITRONAKL-SLUZBY PRAHA 517
Inter-Cost Center Transfers - Intra Unit	VNITRONAKL-REFFERAL BONUS 727
Recruiting - NEW	SLUZBY ZAMESTNAN.AGENTUR
Salaries and Wages - Alt #21	SLUZBY ZAMESTNAN.AGENTUR2
Inra unit allocation of Intercomp. Sale/services elimination 6	VNITRONAKL-STAFFING BRNO 727
Other Operating Revenue - Interco	PREFAKTURACE ASASCO 1-EXPATS
Professional Fees (Non-Consulting) - Alt #1	MZDY-EXPAT
Salaries and Wages Alt #27	ASASCO-EXPAT
Professional Fees (Non-Consulting) - Alt #2	FRINGE-EXPAT
Salaries and Wages Alt #28	EU-EXPAT
Professional Fees (Non-Consulting) - Alt #3	OSTASTNI SLUZBY-EXPAT
Professional Fees (Non-Consulting) - Alt #4	TAX EXPATS
Salaries and Wages Alt #30	TAX_EQ_EXPATS
Professional Fees (Non-Consulting) - Alt #5	MOBILITY FEES
Salaries and Wages Alt #31	MOBILITY FEES
HQ Allocation - EMEA	MANAGEMENT FEES EMEA
Indirect Labor Alt #1	ODMENY,PREMIE
Capitalizable Costs	CAPITALIZED INTERESTS

*Zdroj: vlastní zpracování*